ЕЛЕНА ВЕТЛУЖСКИХ

МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА

ИНСТРУМЕНТЫ · МЕТОДИКИ · ПРАКТИКА





Елена Ветлужских

МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА

Инструменты. Методики. Практика

2-е издание, дополненное



Москва
2007

УДК 658.3; 331.221; 65.013
ББК 65.291.6; 65.245; 88.4
В39

Редактор П. Суворова

Ветлужских Е.

В39 Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. — 2-е изд., доп. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 149 с.

ISBN 978-5-9614-0712-9

Вряд ли можно ожидать существенных результатов от руководителей, которые не считают своих сотрудников наиболее ценным активом организации и недостаточно хорошо понимают, что нужно уделять ему внимание и управлять им, создавая привлекательную для работников и эффективную для компании систему компенсации и мотивации.

В основе данной книги — решения для совершенствования системы оплаты труда и мотивации. Книга имеет практическую направленность. В ней описывается процесс разработки системы компенсационных выплат, рассматриваются факторы, влияющие на ее эффективность, приводятся конкретные примеры.

Автор — известный бизнес-тренер и консультант Елена Ветлужских — адаптирует успешные западные методики к российской специфике и на основе своего консалтингового опыта предлагает рекомендации и оправдавшие себя методы решений, которые можно применить при совершенствовании системы оплаты труда в вашей компании. Отдельная глава посвящена нематериальной мотивации и важности индивидуального подхода, в особенности к ценным и талантливым сотрудникам.

Книга адресована директорам и менеджерам по персоналу, специалистам по компенсациям, экономистам. Она также будет полезна руководителям, консультантам по управлению персоналом, преподавателям.

УДК 658.3; 331.221; 65.013
ББК 65.291.6; 65.245; 88.4

ISBN 978-5-9614-0712-9

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие 5

Глава 1. Принципы эффективной системы оплаты труда и мотивации персонала 9

Глава 2. Структура совокупного дохода 23

Глава 3. Формирование (совершенствование) постоянной части заработной платы 29

Глава 4. Формирование переменной части заработной платы (краткосрочные премиальные планы) 53

4.1. Разработка переменной части ЗП (премирование) на основе Performance Management — системы управления эффективностью 53

4.2. Система сбалансированных показателей как инструмент стимулирования сотрудников на выполнение стратегических целей. 66

4.3. Система депремирования 76

4.4. Критерии и ограничения эффективности систем вознаграждения 82

Глава 5. Долгосрочные премиальные планы (акции, опционы) 89

Глава 6. Компенсационные выплаты (доплаты, надбавки), льготы 93

6.1. Компенсационные выплаты (доплаты, надбавки) 93

6.2. Формирование системы льгот 94

Глава 7. Нематериальные методы мотивации 103

7.1. Синергетический мотивационный эффект от сбалансированности личных и корпоративных целей . . . 103

7.2. Мотивация талантов 111
7.3. Нематериальные методы мотивации, применяемые российскими компаниями 114

Глава 8. Внедрение новой системы вознаграждения 119
8.1. Основные этапы создания комплексной системы мотивации и оплаты труда 119
8.2. Факторы успешного внедрения новой системы вознаграждения 122

Глава 9. Performance review как необходимый компонент эффективной системы компенсации 127

Заключение 135

Приложения 137
Приложение 1 138
Приложение 2 142
Приложение 3 143

Литература 147

ТА ТРУДА
.... 111
.... 114
.... 119
.... 119
.... 122
.... 127
.... 135
... 137
... 138
... 142
... 143
... 147

ПРЕДИСЛОВИЕ

Руководителям предприятий сегодня приходится решать множество вопросов, в том числе и таких: как достичь стратегических целей, как привлечь и удержать ценных для компании сотрудников и повысить их результативность?

Один из основных путей решения этих проблем — построение эффективной системы мотивации и оплаты труда.

В настоящий момент многие российские компании совершенствуют систему компенсации, разрабатывая справедливую систему вознаграждения, стимулирующую сотрудников на выполнение целей организации.

Актуальность данной тематики подтверждается количеством проводимых семинаров, посвященных формированию систем оплаты и мотивации, вопросов, постоянно возникающих у слушателей, а также запросов на источники, книги практиков-консультантов, непосредственно занимающихся разработкой системы оплаты труда.

В данной книге представлены инструменты для формирования материальной составляющей (постоянной и переменной частей заработной платы), разработанные на основе западных методик, освоенных мною в процессе нескольких стажировок за рубежом — в США, Великобритании и Германии — и адаптированных к российским условиям благодаря совместному опыту: моему как руководителя службы персонала, консультанта и специалистов российских компаний, участвующих в консалтинговых проектах.

В процессе этой работы мы часто вносили изменения в традиционные западные подходы к построению системы оплаты в соответствии со спецификой данного предприятия и особенностями его корпоративной культуры.

Наш практический опыт позволил избежать некоторых иллюзий о совершенстве таких инструментов, как формирование системы грейдов с помощью балльно-факторной оценки должностей,

метод MBO управления по целям, BSC-система сбалансированных показателей, и др.

В каждой представленной методике есть как плюсы, так и минусы, свои «подводные камни». В связи с этим мне бы хотелось рекомендовать специалистам в области системы оплаты труда и мотивации, а также всем моим читателям: адаптируйте данные методы с учетом специфики вашего предприятия, его конкурентного преимущества, сильных и слабых сторон, особенностей корпоративной культуры.

Ознакомьтесь с вариациями подходов разных авторов к построению системы мотивации и оплаты труда и выберите метод, который окажется наиболее эффективным именно для вашей компании.

Хотелось бы обратить внимание читателей на важность комплексного подхода: формирование как материальной составляющей (системы оплаты труда), так и нематериальной мотивации. В связи с этим в книге возникла глава, посвященная способам нематериальной мотивации, в которой я описала набор методов, применяющихся в российских компаниях, и ряд психологических факторов, которые нужно учитывать при взаимодействии и мотивации сотрудников.

На что еще нужно обратить внимание? На сбалансированность системного и индивидуального подхода. На предприятии должна быть разработана понятная и прозрачная система оплаты труда. Это позволит повысить мотивацию сотрудников, снизить субъективизм, ограничить хаос и непредсказуемость в системе выплат. Но в то же время руководители компаний всегда должны помнить о важности индивидуального подхода, особенно к талантливым сотрудникам.

Благодаря практической полезности методик и инструментов, содержащихся в этой книге, она подходит в качестве пособия для руководителей, специалистов по компенсациям, консультантов, бизнес-тренеров. Первая ее часть (методическая) будет наиболее полезна для директоров по персоналу, специалистов по компенсациям, консультантов, поскольку в ней дано описание инструментов, методик, которыми вы можете воспользоваться для разработки системы оплаты труда, ее материальной части.

Всем остальным читателям можно начинать с любой главы — той, которая представляет для них наибольший интерес.

Успехов вам в формировании эффективной системы компенсации и мотивации на вашем предприятии!

Я была бы благодарна за обратную связь и отзывы об этой книге, которые вы можете направить по адресу: www.seminar.sky.ru или elenavetl@mail.ru.

Елена Ветлужских,
консультант, бизнес-тренер,
сертифицированный коуч

Глава 1

ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Когда клиенты присылают запрос на разработку эффективной системы оплаты труда и мотивации, я часто задаю им вопрос: «Что вы имеете в виду, говоря об эффективной системе оплаты?» Обычно отвечают: «Мы хотели бы, чтобы результативность (производительность) наших работников возросла, затраты компании снизились, что в дальнейшем привело бы к росту ее прибыли».

Давайте рассмотрим, каких принципов мы должны придерживаться при разработке эффективной системы оплаты труда и стимулирования.

ПЕРВЫЙ ПРИНЦИП. СООТВЕТСТВИЕ ЦЕЛЕЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА И МОТИВАЦИИ ЦЕЛЯМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Один из критериев эффективности системы мотивации — ее воздействие на достижение стратегической цели предприятия. То есть сначала нужно определиться с целями, стратегией компании, а уже потом выстроить систему мотивации таким образом, чтобы сотрудники достигали результатов, которые будут способствовать выполнению целей предприятия.

По утверждению Д. Нортона и Р. Каплана, «когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой каждого» [8].

Для определения целей предприятия можно использовать стандартный алгоритм, представленный на рис. 1.1.

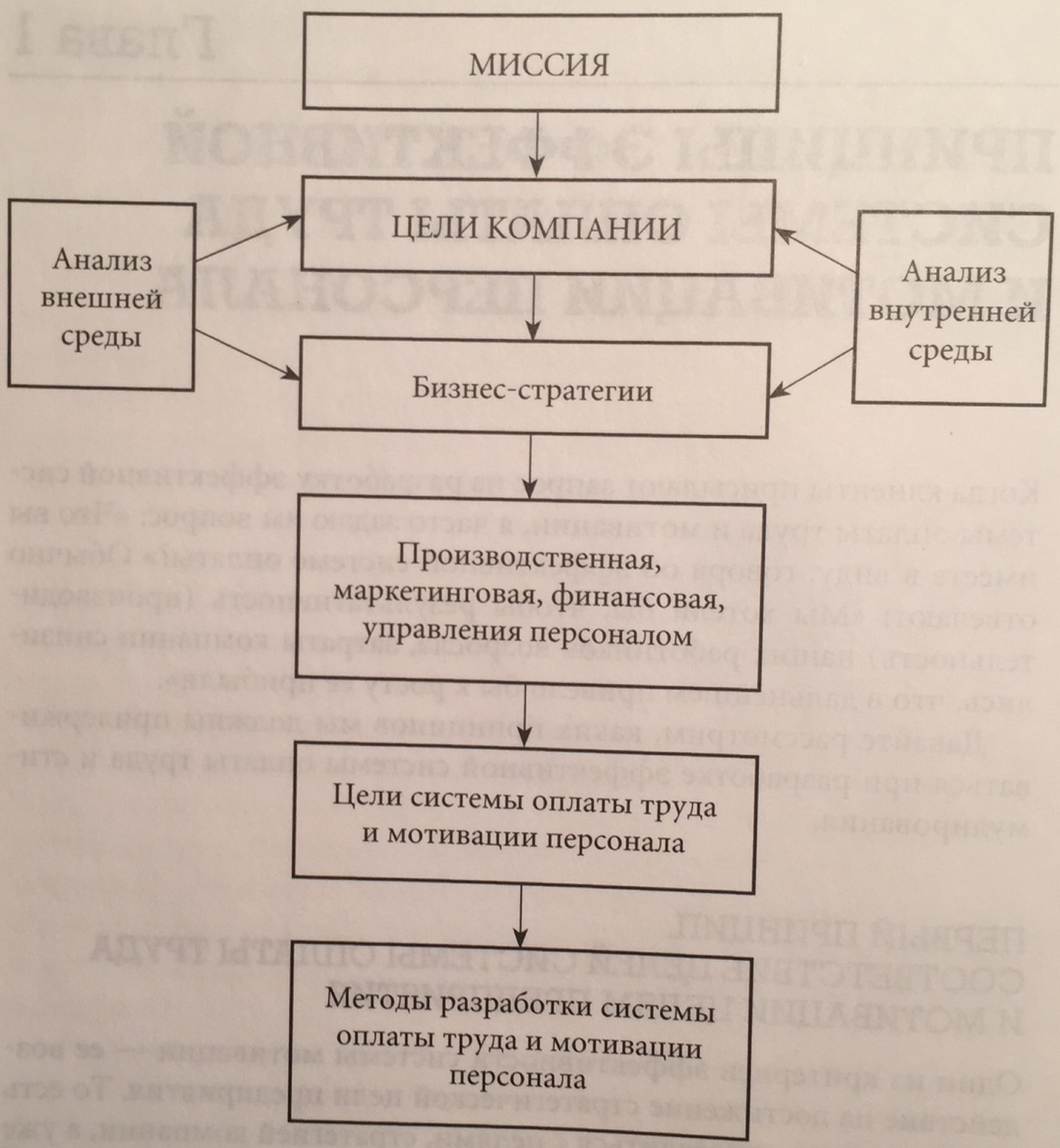


Рис. 1.1. **Алгоритм разработки системы оплаты труда и мотивации персонала**

Предлагаемая схема демонстрирует, что сначала на основе миссии компании, анализа ее внешней и внутренней среды нужно определить стратегические цели, выбрать стратегии, с помощью которых мы будем их достигать, а уже после этого формулировать

цели системы мотивации и оплаты труда и выбирать методики их построения.

Например, одна из крупных российских компаний определила цели системы мотивации и оплаты труда следующим образом:

- достижение поставленных задач цехами и дирекциями, компанией в целом;
- привлечение и закрепление квалифицированных работников;
- повышение заинтересованности работников в профессиональном росте;
- вовлечение работников в инновации;
- социальная защита работников;
- компенсация отклонений от нормальных условий труда и отдыха.

Миссия организации — понятие, раскрывающее смысл ее существования и в общих чертах определяющее сферу деятельности компании.

Кроме того, при разработке системы мотивации, а тем более системы управления по целям нужно провести декомпозицию целей, т. е. исходя из стратегических целей предприятия установить цели перед подразделениями, отделами, сотрудниками.

Другим инструментом определения стратегических целей предприятия, их декомпозиции и разработки системы стимулирования служит BSC — система сбалансированных показателей, предложенная Д. Нортоном и Р. Капланом (см. главу 4).

ВТОРОЙ ПРИНЦИП. УЧЕТ МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ, ОЖИДАНИЙ И ПОТРЕБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА

Большинство авторов теорий мотивации приходят к выводу, что мотивирующие факторы, потребности и ожидания существуют параллельно; они не вступают в противоречие, а взаимно дополняют друг друга, причем для каждого индивидуума существует уникальное сочетание факторов мотивации и потребностей [5].

Поэтому важно проанализировать мотивационные факторы и потребности вашего персонала.

По результатам анкетирования топ-менеджеров, обучающихся на курсах МВА и курсах «Управление компанией» (всего 64 человека, анкетирование проводилось в 2006 г.), мы получили следующие мотивационные факторы руководителей российских компаний:

- самореализация;
- признание;
- деньги;
- возможность развития и повышения уровня профессионализма;
- интересная работа;
- прозрачность перспектив;
- работа в сильной управленческой команде;
- устойчивость компании;
- бренд работодателя.

По результатам онлайн-опроса 4000 сотрудников европейских компаний (он проходил в Германии, Франции, Нидерландах, Италии, Испании в 2006 г.) были определены следующие факторы мотивации сотрудников*:

1. Руководство компании проявляет интерес к благополучию сотрудников.
2. У сотрудников есть возможность совершенствовать свои профессиональные способности.
3. Руководство компании подает пример в плане ценностей компании.
4. В компании существует свобода в принятии решений, достаточная для того, чтобы добиваться хороших рабочих результатов.
5. Сотрудников привлекает репутация компании как работодателя.
6. Спектр задач, решаемых компанией, обеспечивает постоянную активность сотрудников.
7. Сотрудник участвует в командной работе в составе своей рабочей группы.
8. Сотрудников привлекает высокий уровень клиентоориентированности.

* См. сайт www.e-xecutive.ru.

9. Сотрудников удовлетворяет общая рабочая атмосфера в компании.
10. Сотрудников устраивает приемлемый уровень их личной зарплаты.

Кроме того, получились следующие интересные выводы из результатов исследования сотрудников европейских компаний:

1. Четверть всех опрошенных считают себя увлеченными, заинтересованными в работе, 63% увлечены в средней степени, а 14% можно назвать «внутренне уволившимися». У таких сотрудников нет эмоциональной привязки к предприятию, они работают менее продуктивно, чем те, кто сильно увлечен работой, и, кроме того, оказывают отрицательное влияние на коллектив.
2. Зарплата должна соответствовать требованиям занимаемой сотрудником позиции и рынка. Им также важно основание, по которому рассчитывается та или иная оплата труда. Иначе говоря, компании стараются сделать процесс обоснования зарплаты прозрачным, например через четкую постановку целей, достижение которых затем проверяется и обсуждается с сотрудником.
3. Только зарплата как единственное условие не является мотивирующей для сотрудников. На нее стоит скорее смотреть как на так называемый гигиенический фактор. Это означает: если люди не будут получать за свой труд деньги, которые им полагаются, они не будут работать. Для вовлечения их в работу большее значение имеют нематериальные ценности, например сложные виды деятельности, представляющие для сотрудников определенный вызов, непосредственное рабочее окружение, а также бренд компании.

Провести анализ мотивационных факторов для предприятий малого и даже среднего бизнеса не составляет труда: разработали анкету (см. приложение 1), попросили сотрудников ответить на вопросы и проранжировать мотивационные факторы, потребности, а затем их проанализировали и сделали выводы.

А если в компании работает 6–10 тыс. человек? Что делать в таком случае?

Рекомендую провести опрос сотрудников, которые относятся к категории так называемого человеческого капитала, т. е. наиболее ценных для компании. Это могут быть компетентные руководители, квалифицированные специалисты и рабочие, рабочие редких профессий, отличающиеся высокой результативностью и лояльностью компании. Конечно, критерии человеческого капитала для вашей компании определяете вы сами.

Кроме мотивационных факторов персонала важно еще определить так называемые гигиенические факторы, поскольку если их не удовлетворять, то ослабляется или вообще аннулируется действие мотивирующих факторов.

По теории Херцберга гигиенические факторы не мотивируют на достижение результата. Например, улучшив условия труда, вы просто устраните неудовлетворенность сотрудников, но вряд ли повысите их результативность.

А самым сильным мотиватором Херцберг считает *достижение*. Он утверждает, что людей не мотивирует неудача; их мотивирует достижение. На некоторых сотрудников уже небольшие достижения действуют как мотиваторы. Если достижение и признание — самые сильные мотиваторы на работе, то эффективным способом повышения производительности было бы предоставление бо́льших возможностей для достижений, что позволило бы руководителю чаще выражать свою признательность (подробнее об этом — в главе 7).

То есть руководителю в первую очередь необходимо провести анализ мотивационных факторов, потребностей сотрудников, а затем учесть их при разработке системы оплаты труда и мотивации, в том числе при создании ее немонетарной составляющей.

ТРЕТИЙ ПРИНЦИП. УСТРАНЕНИЕ ДЕМОТИВИРУЮЩИХ ФАКТОРОВ

Выявите демотивирующие факторы, такие как конфликтность, внутренний дискомфорт, большой уровень стресса, невыполнение обещаний руководителями, недостижимые цели и задачи, отсутствие необходимых ресурсов для их выполнения, уравниловка, родственные связи, отсутствие зависимости вознаграждения от индивидуального вклада работника и др. Все они снижают уровень мотивации сотрудника.

Важно учесть и устранить демотивирующие факторы, например за счет изменений в организационной культуре компании, перераспределения ресурсов, в том числе человеческих, или при разработке новой системы вознаграждения и мотивации.

ЧЕТВЕРТЫЙ ПРИНЦИП. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ПОНЯТНОСТЬ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Система вознаграждения должна быть понятна сотруднику, т. е. важно, чтобы он смог просчитать, какие усилия должен приложить для достижения данного результата и какое вознаграждение за это получит. По теории ожиданий В. Врума, если его усилия будут соответствовать вознаграждению, такой сотрудник будет мотивирован на выполнение данной задачи или на достижение результата. Если же сотрудник не может посчитать, какое вознаграждение получит, поскольку расчет вознаграждения очень сложен, вряд ли он будет заинтересован прилагать максимум усилий для выполнения стоящих перед ним целей и задач. Скорее всего, такой сотрудник будет работать на среднем уровне своих возможностей.

Хотя в наших российских компаниях все еще существуют ситуации, когда размер премирования зависит от субъективной оценки руководителя или его настроения. Кроме того, часто менеджеры не осведомлены не только в том, как нужно выполнить задание, но и в том, что от них требуется, чтобы руководитель был удовлетворен их работой и они получили адекватное вознаграждение. В таком случае сотрудник не знает, как изменить свое поведение, чтобы получить большее вознаграждение, даже если он этого и желает.

Таким образом, если вы хотите получить мотивированного сотрудника, система вознаграждения должна быть понятной и прозрачной.

ПЯТЫЙ ПРИНЦИП. СПРАВЕДЛИВОСТЬ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

По теории справедливости Адама Смита вознаграждение должно быть справедливым, т. е. недопустима ситуация, которая часто встречается в наших компаниях, когда вновь пришедшему сотруд-

нику за выполнение тех же самых функций выплачивается бо́льшая зарплата. Если вознаграждение несправедливо, то возможными последствиями могут быть:

1. Минимальное приложение усилий в своей деятельности.
2. Демотивация сотрудника, потеря им интереса к работе.
3. Поиски параллельных доходов.
4. Воровство.
5. Интриги.
6. Увольнение.

За бо́льший вклад или бо́льшую ответственность и результативность должно, соответственно, выплачиваться и большее вознаграждение. Справедливость можно установить, если провести оценку должностей/рабочих мест и установить уровень заработной платы (постоянную часть) в соответствии с ценностью должности для компании: чем она выше, тем выше постоянная часть зарплаты (см. главу 3), а величина переменной части заработной платы зависит от результатов деятельности конкретного сотрудника (см. главу 4).

ШЕСТОЙ ПРИНЦИП. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ КАК ЗА ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ, ТАК И ЗА КОЛЛЕКТИВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Система оплаты будет эффективна, если в ней учитывается как индивидуальный, так и коллективный результат деятельности сотрудников. То есть система вознаграждения должна включать в себя три составляющие (три вида результатов):

- **индивидуальные;**
- **командные;**
- **организации.**

Учитывая индивидуальный и коллективный результаты деятельности, мы стимулируем сотрудников на оказание взаимопомощи, поддержки, правильную расстановку приоритетов при распределении ресурсов.

Например, при вознаграждении менеджеров за достижение целей компании руководители в первую очередь будут вынуждены

распределять ресурсы таким образом, чтобы организация в целом достигла своих целей. Иными словами, в первую очередь они должны предоставлять ресурсы тому подразделению, от которого зависят результаты деятельности всей компании, а не тому, кто «тянет одеяло на себя», например, пользуясь влиянием на генерального директора или врожденным даром аргументации и убеждения.

Из теории менеджмента известно, что чем больше индивидуальная составляющая вознаграждения, тем меньше мотивация сотрудника на предоставление информации и передачу опыта своим коллегам, потому что у него возникает желание сохранить свой опыт и знания для получения наилучшего результата по сравнению с другими.

И еще одно важное правило: чем ближе позиция/должность к позиции генерального директора по иерархии, тем больше должен быть процент коллективной составляющей, так как вклад в результаты деятельности компании становится выше.

СЕДЬМОЙ ПРИНЦИП. СВОЕВРЕМЕННОСТЬ ВЫПЛАТЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Должны быть установлены определенные и известные всем сроки выплаты как постоянной, так и переменной части зарплаты. Если вы задерживаете выплату переменной части заработной платы, то тем самым не только снижаете мотивацию сотрудника на достижение результатов в будущий период, но и можете вызвать демотивацию, раздражение, неудовлетворенность и, как следствие, отсутствие лояльности к компании, увольнение ценных специалистов.

По возможности сократите время между результатом деятельности сотрудника и выплатой премиальной части зарплаты.

ВОСЬМОЙ ПРИНЦИП. КОМПЛЕКСНОСТЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ, КОТОРАЯ ДОЛЖНА ВКЛЮЧАТЬ КАК МАТЕРИАЛЬНОЕ, ТАК И НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Как уже мы упоминали ранее, система мотивации вряд ли будет эффективной, если мы не выстроим наряду с материальной системой оплаты систему нематериального вознаграждения. Мы должны

знать и использовать все возможные способы нематериальной мотивации с учетом мотивационных факторов. Нам нужно создавать у сотрудника внутреннюю мотивацию за счет его вовлеченности в работу, участия в новых интересных проектах; мы должны дать ему возможность самореализоваться и, конечно, признать его заслуги и достижения, чтобы в целом создать у сотрудника чувство удовлетворенности и радости от работы.

ДЕВЯТЫЙ ПРИНЦИП. МОНИТОРИНГ ЛОКАЛЬНОГО РЫНКА ЗАРПЛАТ. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЗАРПЛАТ

Хотя бы раз в год проводите анализ локального рынка зарплат. Желательно получить информацию об уровне зарплат у ваших конкурентов.

Зарплата должна быть конкурентоспособной, иначе вы лишитесь в первую очередь ценных или дефицитных сотрудников по данной профессии на вашем рынке труда.

После получения информации (по возможности) приведите зарплату на вашем предприятии к рыночному уровню. При ограниченном фонде оплаты труда осуществите данные изменения хотя бы для категории ценных руководителей и специалистов.

Исходя из последних рекомендаций западных гуру менеджмента имеет смысл провести ранжирование руководителей и сотрудников на категории А, В, С:

А — выдающиеся руководители и профессионалы, добивающиеся высоких и рекордных результатов, так называемый человеческий капитал;

В — хорошие руководители и профессионалы, добивающиеся средних результатов (в пределах нормы);

С — посредственные руководители и работники: они нерезультативны, и в оправдание этого у них всегда находится множество уважительных причин; это так называемые кадры.

Джек Уэлч, будучи главой компании General Electric, всегда присутствовал при оценке руководителей: «Этот парень — первоклассный игрок, надо повысить его в должности и дать возможность купить изрядное количество акций по льготной цене, а этот парень — силь-

ный игрок «второго сорта», обладающий хорошим потенциалом, следует определить те качества, которые надо в нем развить, и приставить к нему коуча, а этот парень — неудачник, неисправимый игрок «третьего сорта»; самое время избавиться от него» [4].

Размер компенсации (доходов) руководителей и сотрудников категории В должен быть приравнен к рыночному, а категории А — быть выше рыночного.

ДЕСЯТЫЙ ПРИНЦИП. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА В ПРОВЕДЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

При изменениях в системе оплаты или используемых методиках необходимо привлекать сотрудников, а в особенности руководителей, к участию в проекте и проведению изменений. В таком случае вы сможете использовать потенциал руководителей, учесть их предложения, что будет способствовать снижению сопротивления сотрудников/руководителей проводимым изменениям.

ОДИННАДЦАТЫЙ ПРИНЦИП. УЧЕТ ЭТАПА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМПАНИИ

Если ваша компания находится на стадии формирования или «младенчества», то, скорее всего, ее организационная структура находится в процессе развития, в ней продолжают происходить изменения, не существует четкого определения функций и обязанностей сотрудников, не придана ответственность каждой должности и нет бюджетирования. Цели компании в основном связаны с расширением доли рынка, выходом на уровень безубыточности и т. д.

На этом этапе вряд ли нужно проводить балльно-факторную оценку должностей, осуществлять грейдирование или использовать эффективную систему управления эффективностью, а также связывать систему вознаграждения с выполнением запланированных ключевых показателей эффективности, например из-за отсутствия статистики плановых значений данных показателей.

На данном этапе лучше всего использовать простые стандартные схемы вознаграждения и акцентировать внимание на нематериальной системе мотивации: выражать сотрудникам благодарность,

привлекать их к реализации интересных проектов, формировать чувство сопричастности к общему делу, достигнутым результатам, увлекать возможностями быстрого карьерного роста, самореализации и т. д.

На следующем этапе — интенсивного развития компании — наряду с планированием и бюджетированием начинаем разрабатывать и связывать систему вознаграждения с выполнением запланированных ключевых показателей эффективности.

И уже на третьем этапе — промежуточной стабилизации (возможно дальнейшее развитие компании) — назревает актуальность в определении ценности должностей, т. е. проведении балльно-факторной оценки должностей и грейдировании, а также в коррекции уже существующей системы вознаграждения и внедрении системы Performance Management (управления эффективностью) для всех подразделений.

ДВЕНАДЦАТЫЙ ПРИНЦИП. СООТВЕТСТВИЕ СИСТЕМЫ КОМПЕНСАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ.

Система компенсации должна соответствовать корпоративной культуре компании, ее ценностям.

Если вы провозглашаете демократический стиль управления в компании, а при этом топ-менеджеры авторитарно устанавливают цели своим подчиненным, не считаясь с их мнением, вряд ли это будет способствовать эффективности системы компенсации.

Если вы проповедуете командную работу, клиентоориентированность, а платите за достижение индивидуальных результатов, то в таком случае система компенсации не будет поддерживать провозглашаемые ценности. Например, если вы утверждаете, что для компании важно качество услуг, а платите процент за объем продаж, значит, опять же ваша система вознаграждения не поддерживает ценности компании. Если у вас разработан кодекс стандартов поведения, свяжите их выполнение с вознаграждением.

То есть важно определить ценности компании, выяснить, что их создает и поддерживает, и сформировать систему вознаграждения, соответствующую данным ценностям и корпоративной культуре в целом.

ТРИНАДЦАТЫЙ ПРИНЦИП. ВЗАИМОСВЯЗЬ С EMPLOYMENT BRAND — БРЕНДОМ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ТРУДА

Многие руководители тратят немало средств на формирование имиджа компании, но мало кто задумывается, что сегодня нужно уделять внимание и формированию ее бренда на рынке труда как работодателя. Можно значительно сократить затраты, если уменьшить текучесть кадров, и в особенности ценных сотрудников.

Какой имидж вы хотели бы иметь на рынке труда?

В чем ваши сильные стороны как работодателя в отличие от ваших конкурентов?

Например, вам нужно создать имидж компании, где платят «правильным людям правильное количество за правильно сделанные вещи», где

- правильные люди — это люди с соответствующими ценностями и поведением;
- правильное количество — справедливое вознаграждение;
- правильно сделанные вещи — требуемый результат деятельности.

Проведите соответствующее исследование, а потом используйте полученные результаты для совершенствования системы оплаты труда.

ВЫВОДЫ

Таким образом, для построения эффективной системы мотивации и оплаты труда нужно учесть 13 основных принципов:

1. Соответствие целей оплаты труда и мотивации целям предприятия.
2. Учет мотивационных факторов, ожиданий, потребностей персонала.
3. Выявление и устранение демотивирующих факторов.
4. Понятность и прозрачность системы вознаграждения.
5. Справедливость системы оплаты труда.
6. Вознаграждение за индивидуальные и коллективные результаты.

7. Своевременность выплаты вознаграждения.
8. Комплексность системы мотивации, которая должна включать материальное и нематериальное вознаграждение.
9. Мониторинг рынка зарплат. Конкурентоспособность ваших зарплат.
10. Вовлеченность персонала в проведение изменений.
11. Учет этапа жизненного цикла компании.
12. Соответствие системы компенсации корпоративной культуре.
13. Взаимосвязь с employment brand — брендом компании на рынке труда.

Глава 2

СТРУКТУРА СОВОКУПНОГО ДОХОДА

В связи с многозначностью понятий (в том числе и переводных терминов), используемых как западными, так и российскими специалистами, важно определиться, что мы имеем в виду, когда применяем тот или иной термин, и соотнести российскую терминологию с западной.

Совокупные доходы/Total rewards — включают все доходы сотрудника в процессе трудовых отношений: материальные доходы (remuneration reward) плюс нематериальные: значимость работы, признание, статус, полномочия, возможность роста, развития и др.

Материальные доходы/Remuneration reward — включают все компенсационные выплаты (total compensation) плюс льготы (benefits), а также надбавки, доплаты и денежные выплаты, возмещающие затраты, в соответствии с трудовым законодательством.

Компенсационные выплаты/Total compensation — фиксированная и переменная части заработной платы, включающие денежную форму оплаты, а также опционы и акции.

Монетарные компенсационные выплаты/Total cash — денежная часть компенсационных выплат, состоящая из фиксированной и переменной частей заработной платы в денежной форме.

Монетарные компенсационные выплаты включают:

- постоянную часть заработной платы: оклад или базовую ставку, которую работодатель выплачивает сотруднику за выполнение работы согласно должностным обязанностям;
- переменную часть заработной платы: премии, которые выплачиваются в зависимости от результативности деятельности сотрудников.

Структура совокупного дохода представлена на рис. 2.1.

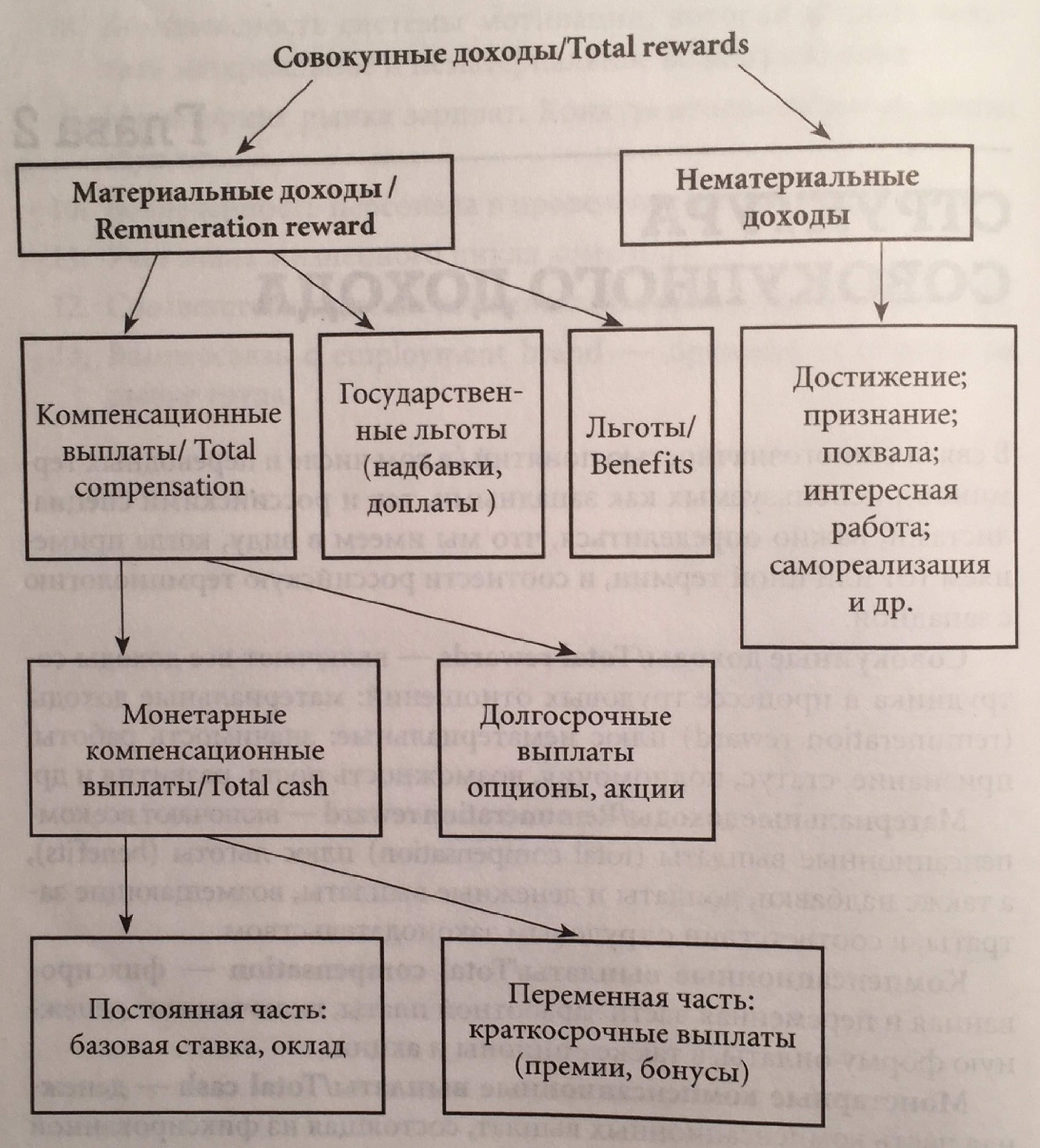


Рис. 2.1. **Структура системы совокупных доходов**

Постоянная часть заработной платы не подлежит регулярному пересмотру и не зависит от результатов деятельности сотрудника в данный период времени.

Здесь возможны варианты оплаты по тарифной системе, с учетом тарифного разряда и установленных норм труда, и по бестарифной системе, с оплатой по ежегодной или ежемесячной ставке.

Переменная часть заработной платы в отличие от базовой ставки должна зависеть от результатов деятельности сотрудника за определенный период. То есть если результативность сотрудника падает, то премиальная часть заработной платы автоматически снижается. Выплаты могут производиться регулярно по итогам отчетного периода (месяц, квартал, год, несколько лет) или после завершения проекта.

Компенсационные выплаты могут быть долгосрочными и краткосрочными.

Краткосрочные выплаты связывают с результатами, достигнутыми сотрудником за краткосрочный (не более года) период.

Долгосрочные выплаты — поощрение сотрудника, связанное с достижением результатов за долгосрочный (более года) период. Наиболее распространенные долгосрочные премиальные планы: акции, опционы, фантомные акции, а также владение долями собственности, предоставленное собственниками предприятия.

Льготы — различные программы, которые работодатель использует для дополнения монетарных компенсационных выплат (более подробно см. в главе 6).

Сотрудникам выплачиваются также все доплаты в соответствии с трудовым законодательством: оплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни, оплата сверхурочной работы (ст. 146–158 ТК РФ), а также денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых обязанностей: при направлении в служебные командировки, при совмещении работы с обучением и т. д. (ст. 165–188 ТК РФ).

Нематериальная часть компенсации существенно влияет на поведение и эффективность сотрудников. Возможность достижения высоких результатов, признание его заслуг коллективом, обществом, интересная работа, условия для профессионального развития — вот основные факторы, влияющие на принятие сотрудником решения о работе в компании и лояльности к ней (подробнее об этом — в главе 7).

На своих семинарах я часто задаю их участникам вопрос: «Какой результат ваша компания хотела бы получить от эффективной системы вознаграждения?»

Судя по ответам, в первую очередь это повышение эффективности деятельности сотрудников, направленное на выполнение целей предприятия, а в общем — достижение и поддержание конкурентоспособности компании.

Таким образом, подведем итоги и рассмотрим, какие задачи выполняют те или иные составляющие системы совокупных доходов (или «совокупного вознаграждения» — иногда используется и такой термин).

Таблица 2.1. **Задачи составляющих совокупных доходов**

Составляющие совокупных доходов	Задачи
Постоянная часть заработной платы (базовая ставка, оклад)	Оплачивается в соответствии с ценностью должности для компании (за выполнение должностных обязанностей). Достигается внутренняя справедливость
Переменная часть заработной платы	Повышение результативности/эффективности сотрудников
Опционы, акции	Выполнение стратегических целей
Доплаты, надбавки	За дополнительные усилия, заслуги, для обеспечения защищенности работника
Льготы: социальный пакет	Повышение уровня жизни сотрудников
пакет бенефитов	Привлечение и удержание сотрудников, их социальная защищенность
Нематериальная мотивация	Привлечение и удержание, лояльность, эффективность сотрудников

ВЫВОДЫ

Сотрудники, вкладывая свои знания, навыки и время на рабочем месте, т.е. выполняя трудовые обязанности, получают доходы, структура которых в разных компаниях различна.

В зависимости от целей вашей компании и потребностей сотрудников нужно уметь определить набор и вес составляющих совокупного пакета доходов работника.

В следующих главах мы рассмотрим методики и инструменты, которые вы можете использовать при разработке схемы компенсационных выплат и системы льгот.

Ваша задача: изучить различные методики и подходы, определиться в том, какой конкретно способ (инструмент) разработки компенсационного пакета подходит конкретно для вашего предприятия, и адаптировать его в соответствии со спецификой вашей организации.

Глава 3

ФОРМИРОВАНИЕ (СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ) ПОСТОЯННОЙ ЧАСТИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Наличие справедливой структуры оплаты труда, объективность заложенных в ней различий по заработной плате влияют на отношение сотрудников к работе, их поведение, эффективность трудовой деятельности, а значит, и на успех компании.

Внутренняя справедливость в системе оплаты труда достигается путем разработки или корректировки постоянной части заработной платы с учетом ценности должности и ее влияния на результат деятельности компании. Чем выше ценность должности, тем больше постоянная часть заработной платы.

Ценность той или иной должности в компании определяется в результате проведения экспертной оценки должностей/рабочих мест.

Основные этапы проведения оценки:

1. Анализ содержания работы на данной должности. Описание должности/рабочего места.
2. Подготовка к оценке. Выбор метода оценки.
3. Проведение оценки должностей/рабочих мест.
4. Коррекция существующих размеров зарплат, грейдирование.
5. Построение структуры зарплат.

Прежде чем приступить к осуществлению процедуры оценки должностей, важно определиться с методами оценки. Это могут быть ранжирование, классификация, балльно-факторный метод.

Ранжирование расставляет должности/рабочие места от наивысших до самых низших на основании их относительной важности для организации. При этом в процессе оценки эксперты определяют, какие работы наиболее, а какие — наименее важные.

Используется также **метод парного сравнения должностей**. При этом наиболее высоко оцененной должности присваивается самый высокий ранг.

Часто проводится ранжирование внутри отдела, а затем результаты обобщаются. Однако, поскольку нет строгих критериев оценки, на ее итог влияет субъективизм оценщиков.

Классификация. Проводится классификация оценки сложности работ, а результатом служит определение числа классов и их описание. Каждый класс охватывает определенный диапазон работ.

Метод классификации использовался при разработке тарифной сетки/тарифных разрядов для рабочих специальностей (рис. 3.1).

Тарифный разряд	**Квалификационный разряд**	**Тарифные коэффициенты**	**Тарифная сетка**
Величина, отражающая:			
В тарифном разряде — сложность труда	В квалификационном разряде — уровень профессиональной подготовки работника	Соотношение тарифных ставок различных разрядов с тарифной ставкой I разряда	Совокупность тарифных разрядов работ (профессий): 1) в зависимости от сложности работ и квалификационных характеристик работников; 2) в зависимости от тарифных коэффициентов

Рис. 3.1. **Формирование тарифной сетки**

БАЛЛЬНО-ФАКТОРНЫЙ МЕТОД

Из всех методов наиболее распространенный — балльно-факторный.

Оценка проводится по факторам, выраженным в баллах, с учетом весов и уровней.

Ценность каждой должности определяется количеством установленных при оценке баллов.

Поскольку балльно-факторный метод — самый распространенный, остановимся на нем подробнее. Основные этапы оценки при его использовании следующие:

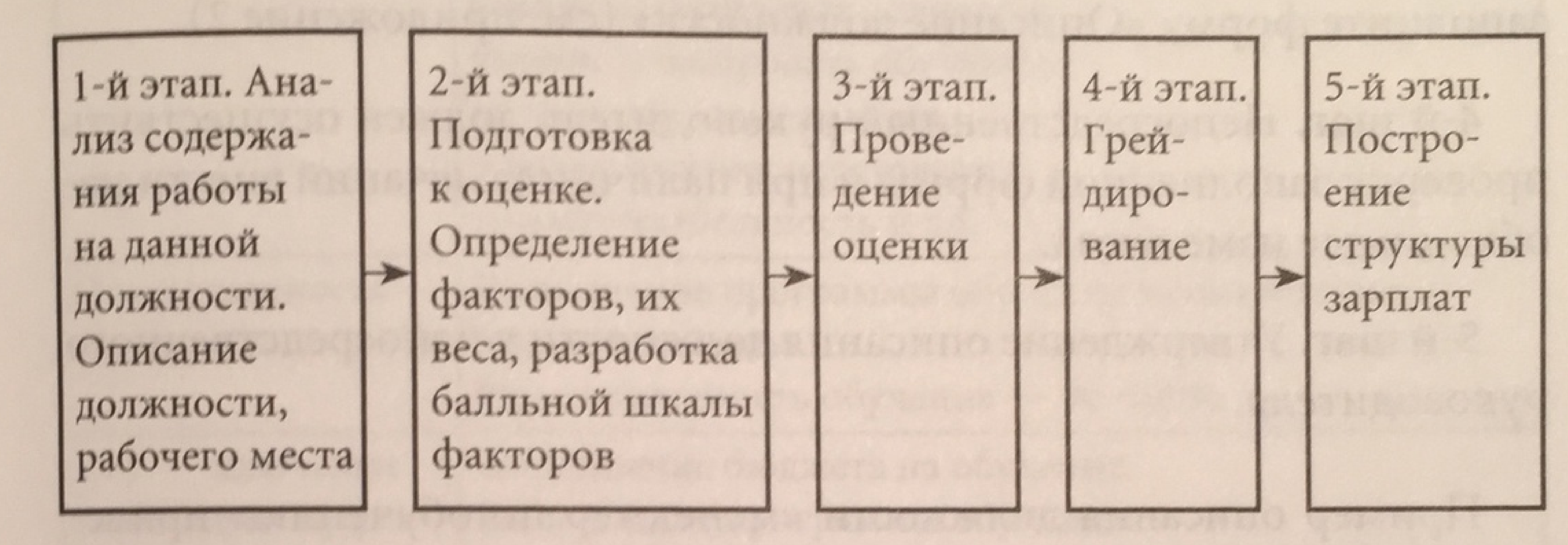


Рис. 3.2. **Основные этапы оценки должностей/рабочих мест**

1-й этап. Описание должности/рабочего места

Проведите анализ содержания работы, выполняемой на каждой должности/каждом рабочем месте, определите требования к должности, рабочему месту, необходимые для качественного выполнения данной работы, и сделайте описание должности, рабочего места.

Анализ содержания работы — это процесс сбора и анализа информации, которая выявляет сходства и различия в деятельности сотрудников.

Для того чтобы собрать сведения о работе и определиться в требованиях к каждой должности, можно использовать следующие шаги:

1-й шаг. Соберите информацию о рабочем месте/должности, используя существующие документы, например действующую должностную инструкцию, определите основные обязанности и ответственность.

2-й шаг. Проведите интервью непосредственно с сотрудником для выяснения основных (ключевых) обязанностей и интервью с

его непосредственным руководителем для получения полной информации.

Аналитик должен иметь предварительный список вопросов к интервьюируемым.

3-й шаг. Соберите, проанализируйте все полученные данные и заполните форму «Описание должности» (см. приложение 2).

4-й шаг. Непосредственный руководитель должен осуществить проверку заполненной формы и при наличии замечаний внести необходимые изменения.

5-й шаг. Утверждение описания должности у непосредственного руководителя.

Пример описания должности «менеджер по обучению» приведен в таблице 3.3.

Таблица 3.1. **Описание должности «менеджер по обучению»**

Подразделение	Департамент по управлению персоналом
Наименование должности	Менеджер по обучению
Цель существования должности	Организация эффективного обучения в соответствии с целями и потребностями компании
Подчинение (уровень в структуре организации)	Непосредственный руководитель (должность) Директор корпоративного центра Функциональный или руководитель проекта (в случае проектов или матричной структуры) Нет
Подчиненные	Непосредственные (с указанием количества человек) Нет Функциональные Нет
Ключевые функции, обязанности	Планирование обучения; составление программ обучения, расчет бюджета обучения и организация обучения
Образование	Высшее, желательно педагогическое
Требуемый опыт работы	От одного года

Окончание табл. 3.1

Подразделение	Департамент по управлению персоналом
Знания, навыки, необходимые специальные навыки	Специальные знания в области организации обучения: методы обучения; методы определения потребностей обучения; оценка эффективности обучения; знание провайдеров обучения; умение планировать обучение; организаторские навыки; навыки ведения переговоров; коммуникабельность и др.
Ответственность	Выполнение программы обучения в соответствии с бюджетом 2 млн. Результативность обучения — 90–100%
KPI — ключевые показатели эффективности (не более 3–5 показателей)	Выполнение бюджета на обучение. Выполнение программы обучения. Рост нормативов по результативности и эффективности обучения

2-й этап. Подготовка к оценке

2.1. Выбор факторов

В первую очередь нужно определиться с факторами, по которым будет производиться оценка. Их выбор зависит от специфики деятельности компании и стратегического направления бизнеса. При этом для оценки всех должностей/рабочих мест применяется единый набор факторов за исключением оценки, проводимой в компаниях диверсифицированного холдинга.

Чтобы отобрать факторы, нужно задать вопрос: «Что в деятельности сотрудников способствует росту стоимости компании?»

Факторы должны быть основаны на стратегии и ценностях компании и приемлемы для всех заинтересованных сторон. Если деятельность организации или ее стратегия коренным образом меняется, используемые факторы должны быть пересмотрены.

В процедуре оценки компании используют широкое многообразие факторов, но все их можно поделить на группы: требуемые знания, умения, ответственность и условия работы.

Самый известный и широко используемый в мире — метод Хэя (The Hay Guide Chart Profile Method). Его разработал американ-

ский консультант Эдвард Хэй (Edward N. Hay), взяв за основу факторную систему оценки должностей [19].

Метод Хэя включает использование следующих факторов:

- **необходимые знания и опыт (know-how);**
- **решение задач (проблем) (problem solving);**
- **уровень ответственности (accountability).**

Российскими компаниями уже накоплен собственный опыт оценки должностей, рабочих мест по балльно-факторному методу.

Какие же факторы для оценки они применяют? Например, одна из крупных российских компаний использовала следующие:

- уровень образования и опыт работы;
- сложность и новизна решаемых задач;
- навыки коммуникации;
- степень полномочий/свободы;
- финансовая ответственность;
- количество подчиненных.

Важно раскрыть сам термин, определить понятие фактора, который вы используете.

Например, **фактор «ответственность»** означает ответственность за действия и результат этих действий. Измеряемое воздействие должности/ рабочего места на конечный результат — это ответственность за действия и их последствия.

Сколько же должно быть факторов?

Важно, чтобы они не пересекались по своему значению. Если мы будем использовать большое количество факторов, то, во-первых, это затруднит, усложнит весь процесс оценки, во-вторых, описания факторов могут пересекаться.

В практике западных компаний используется от трех факторов до двадцати одного.

Что касается российских компаний, то в них используется от шести до девяти факторов.

2.2. Описание факторов по уровням

Далее мы должны сделать описание факторов по уровням и откорректировать различие между уровнями внутри каждого фактора. Большинство факторных шкал включает от трех до восьми уровней.

В таблице 3.2 приведен пример описания фактора «профессиональные знания», а в таблице 3.3 — фактора «решение задач/проблем».

Фактор «профессиональные знания, навыки»

Включает в себя знание технологий, практических процедур, теоретических и профессиональных дисциплин.

Таблица 3.2. **Описание фактора «профессиональные знания, навыки»**

Уровень фактора	Описание фактора
1	Профессиональные знания, навыки в узкой области. Выполнение простых операций. Навыки работы с простым оборудованием. Выполнение строго определенных функций. Не требует предварительного опыта работы
2	Специализированные знания, навыки в узкой области. Навыки работы с техникой, оборудованием. Знание методик. Навыки могут быть приобретены путем обучения или опыта выполнения работ
3	Требуются применение основ теоретических знаний и профессиональная подготовка для выполнения заданий, процедур средней сложности. Работа требует понимания применения принципов, методик. Для руководителей рекомендуется уровень 3 или выше
4	Работа на данном уровне требует практического применения знаний, полученных в вузе. Нужны знания в нескольких областях, дополнительное обучение по специальности. Необходим опыт работы для выполнения сложных задач, а также навыки самостоятельного принятия решений. Для руководителей рекомендуется уровень 4 или выше
5	Необходимы глубокие профессиональные знания. Работа на данном уровне требует практического применения знаний и опыта работы на данной должности, специальной подготовки для разработки и практического применения концепций, методик

Окончание табл. 3.2

Уровень фактора	Описание фактора
6	Нужны выдающиеся профессиональные знания. Работа требует мастерского владения концепциями и различными методиками благодаря углубленному совершенствованию в узкоспециализированной области (глубина знаний) или всестороннему бизнес-опыту (широта знаний) в широком диапазоне областей
7	Наличие экспертных знаний и опыта (с особенной глубиной) в научной или специальной области, а также владение ими и применение их на экспертном уровне

Таблица 3.3. **Описание фактора «решение задач/проблем»**

Уровень	Пояснение
1	Задачи просты и стандартны. Решения стандартны и известны. Ситуации однотипны. Для решения нестандартных задач нужна помощь
2	Задачи стандартны, решения известны, но требуется выбор той или иной процедуры решения. Требуется умение расставлять приоритеты. Для решения нестандартных задач нужна помощь
3	Задачи и решения известны. Необходимо выяснить причины проблем, провести анализ. Возможны разработка и принятие новых, нестандартных решений. Требуются рекомендации
4	Задачи менее известны, поэтому необходимо определить проблему и ее причину. Требуется аналитическое мышление. Ситуации неповторяющиеся. Необходимо умение использовать различные методики решения проблем и принятия решений. Нахождение нескольких решений одной задачи. Способность находить оптимальный вариант решения
5	Проблемы и решения неизвестны, ставятся новые нестандартные задачи. Высокий уровень сложности задач. Принятие конструктивных решений в различных ситуациях. Принятие решений с высоким уровнем значимости для организации (задачи часто имеют стратегическую направленность)
6	Высший уровень управления. Проблемы и решения неизвестны. Высокий уровень сложности проблем. Требуется принятие правильных нестандартных решений в нестабильной ситуации при отсутствии необходимого количества информации, фактов (возможно, ввиду возникшей необходимости срочного принятия решений) с использованием имеющихся знаний, опыта, интуиции. Принятие решений с высоким уровнем значимости для организации (проблемы часто имеют стратегическую направленность)

Некоторые западные компании используют шкалу с со знаками +, – , –1, +1, –2, +2, –3, +3 и т. д.

Таким образом, разрабатывается до десяти уровней по некоторым факторам для адекватного проведения отличий между должностями.

Одни оценщики используют одинаковое количество уровней по всем факторам (например, 7–8), другие, например Hay-group, применяет разное количество уровней по различным факторам, а также отрицательную и положительную шкалы для одного из факторов.

Компании, производящие оценку самостоятельно, могут выбрать и использовать собственный набор факторов, что даст дополнительную точность при оценке.

2.3. Взвешивание факторов по их важности

Мы должны рассмотреть все факторы, а затем ранжировать их по степени важности, значимости для компании и придать им вес.

Общий вес всех факторов — 100%.

Например, в одной из российских производственно-торговых компаний, где мы осуществляли консалтинговый проект по оценке должностей, веса распределились следующим образом:

Таблица 3.4. **Ключевые факторы и их весовое распределение**

Факторы	Вес, %
Степень полномочий	10
Масштаб действий (оборот)	10
Степень влияния на результат	25
Технические/профессиональные знания	15
Управленческие навыки	10
Навыки взаимодействия	10
Сложность принятия решений	20

Существует некоторая закономерность в зависимости от специфики деятельности организации:

- торговые компании больший вес придают фактору ответственности,
- производственные предприятия — техническим/профессиональным знаниям,

- компании, занятые в сфере услуг, — профессиональным знаниям и навыкам взаимодействия.

Веса могут устанавливаться рабочей группой экспертов, но утверждаются топ-менеджерами компании.

2.4. Разработка балльно-факторной шкалы

Существует несколько вариантов разработки факторных шкал с учетом весов и балльных значений интервалов между уровнями факторов.

Рассмотрим два варианта.

Первый вариант

Определим факторы, а затем установим их вес. В данном варианте используем одинаковое количество уровней, например шесть.

Пусть максимальное значение баллов при оценке составляет 500 баллов. (от балды)

Для того чтобы определить максимальное количество баллов по данному фактору, просто умножаем 500 баллов на вес данного фактора/100% и получаем максимальное количество баллов по факторам:

степень полномочий — 50 баллов;
масштаб действий — 50 баллов;
степень влияния на результат — 125 баллов.

Далее устанавливаем интервал по шкале уровней. Он может быть одинаковым (одинаковая разница баллов по данному уровню между шкалами).

Так, при шести уровнях фактора «масштаб действий» получаем следующие значения в баллах: 1-й уровень — 8 баллов, 2-й — 17, 3-й — 25 баллов и т. д. В другом варианте интервалы между уровнями могут расти: чем выше уровень, тем больше интервал в баллах между уровнями. Все полученные вычисления заносим в факторную матрицу, пример которой приведен в таблице 3.5.

Второй вариант

В этом примере мы будем использовать те же самые факторы.

В данном варианте можно использовать различное количество уровней по разным факторам. В данном случае также устанавлива-

Таблица 3.5. **Балльно-факторная матрица**

№	Фактор	Вес. коэф., %	Макс. кол-во баллов	Кол-во баллов					
				1	2	3	4	5	6
1	Степень полномочий	10	50	8	17	25	33	42	50
2	Масштаб действий (численность, оборот)	10	50	8	17	25	33	42	50
3	Степень влияния на результат	25	125	21	42	62	83	94	125
4	Профессиональные знания	15	75	13	25	38	50	63	75
5	Управленческие навыки	10	50	8	17	25	33	42	50
6	Навыки взаимодействия	10	50	8	17	25	33	42	50
7	Сложность принятия решений	20	100	17	33	50	67	83	100

ем вес факторов. Допустим, в этот раз получилось следующее распределение по весам:

степень полномочий — 10%;

масштаб действий — 20%;

степень влияния на результат — 20% и т. д.

Исходим от минимального количества баллов. Допустим, оно будет равно 100 баллам.

Для того чтобы определить минимальное количество баллов по данному фактору, умножаем 100 баллов на вес данного фактора/100% и получаем минимальное количество баллов по факторам:

свобода действий — 10 баллов;

масштаб действий — 20 баллов;

степень влияния на результат — 20 баллов и т. д.

Далее устанавливаем интервал по шкале уровней. В данном случае возьмем 20%-ный шаг от одного уровня к другому: чем больше уровень, тем больше получится интервал в баллах между уровнями. Рекомендуемый шаг — от 15 до 30%.

Например, при восьми уровнях фактора «свобода действий» получаем следующие значения в баллах:

1-й уровень — 10 баллов (минимальное значение), 2-й — 12, 3-й — 14 и т. д.

Все полученные вычисления заносим в балльно-факторную матрицу.

Таблица 3.6. **Балльно-факторная матрица**

№	Измерения фактора	Вес. коэф., %	Мин. кол-во баллов	Кол-во баллов							
				1	2	3	4	5	6	7	8
1	Свобода действий	10	10	10	12	14	17	20	24	29	35
2	Масштаб действий, величина воздействия	20	20	20	24	29	35	41	49		
3	Степень влияния на результат	20	20	20	24	29	35	41			
4	Профессиональные знания	15	15	15	18	22	26	31	37	45	
5	Управленческие навыки	10	10	10	12	14	17	21			
6	Навыки взаимодействия	10	10	10	12	14	17	21			
7	Сложность решаемых задач	15	15	15	18	22	26	31			
			100								

Как видите, количество уровней в данном варианте построения таблицы может быть разным.

После составления матрицы переходим к следующему этапу — оценке должностей. Однако сначала нужно провести обучение членов экспертной группы.

3-й этап. Проведение оценки должностей/рабочих мест

Экспертная группа проводит оценку должностей и рабочих мест с использованием заранее подготовленных документов:

1) описания организационной структуры компании;
2) описания должностей;
3) описания факторов по уровням;
4) факторной таблицы баллов.

Один из принципов проведения оценки: экспертная группа проводит относительную оценку должностей, а не сотрудников (руко-

водителей). Важно абстрагироваться от конкретных людей, занимающих данные должности.

Снизить субъективизм оценки поможет и наличие в экспертной группе внешнего консультанта.

Проводится относительная оценка по факторам, начиная от руководителя компании и заканчивая неквалифицированным рабочим (уборщицей).

При этом рабочая группа каждый раз при оценке обращается к описанию факторов.

Баллы, полученные по разным факторам, складываются, и мы получаем суммарный результат оценки должности/рабочего места. Например, экспертная группа оценила должность директора по персоналу, используя балльно-факторную матрицу (см. таблицу 3.6). Результаты этой оценки приведены в таблице 3.7.

Таблица 3.7. **Результаты оценки должности директора по персоналу**

Факторы	Уровень/Баллы
Степень полномочий	4/17
Масштаб действий	3/29
Степень влияния на результат	3/29
Технические/профессиональные знания	5/31
Управленческие навыки	4/17
Навыки взаимодействия	5/21
Среда принятия решений	4/9
Сложность принятия решений	4/17
Итого	**170 баллов**

Получив суммарные значения баллов по должностям, мы можем перейти к расчету грейдов.

4-й этап. Грейдирование

«Grade» в переводе с английского означает «степень, ранг, класс, уровень». К одному и тому же грейду относят должности, близкие и равные по значимости и ценности вклада в организацию на основании проведенной балльно-факторной оценки. То есть должности, набравшие близкие значения баллов, относят к одному и тому же грейду.

Для чего нужно грейдирование?

С системой грейдов связывают вилки зарплат, систему премирования, систему карьерного роста (чем выше грейд, тем выше должность и больше зарплата), систему выплаты годового бонуса, систему льгот (чем выше грейд, тем больше пакет льгот) и т. д.

Существует несколько схем перехода к системе грейдов, которые используются российскими компаниями.

Первый вариант

Использование коэффициента (от 15 до 30%). При таком варианте берем минимальное количество баллов (например, низкоквалифицированный рабочий получает 80 баллов). Придаем ему первый грейд, для чего устанавливаем диапазоны и значение в баллах следующих грейдов (допустим, используя коэффициент 20%).

Определяем среднюю величину по полученным значениям в баллах и рассчитываем минимальное и максимальное значение для каждого грейда.

Результаты значений и диапазоны в баллах отражены в таблице 3.8.

Таблица 3.8. **Результаты расчета грейдов**

Грейд	Значение в баллах	Минимальное значение	Максимальное значение
1	80	80	88
2	96	89	106
3	115	107	126
4	138	127	152
5	166	153	183

Как видно из таблицы, с увеличением грейда растет диапазон в баллах.

Далее в зависимости от количества баллов, полученных при оценке, придаем должностям соответствующий грейд.

Второй вариант

Некоторые российские компании используют кластеры профессий (от кластера «низкоквалифицированный персонал» до кластера «топ-менеджеры»), сгруппированных по должностям, получив-

шим примерно одинаковое количество баллов. Грейды в таком случае получаются с непропорциональными диапазонами баллов.

Можно также выстроить матрицу грейдов для всей компании по подразделениям.

Таблица 3.9. **Матрица грейдов**

Грейды	Коммерческое подразделение	Финансовый департамент	Управление персоналом	ИТ
1				
2	Оператор	Кассир		
3		Бухгалтер	Инспектор отдела кадров	
4		Экономист	Менеджер по подбору персонала	Системный администратор
5	Менеджер по продажам			Ведущий программист
6	Руководитель отдела продаж			Руководитель службы ИТ
7		Главный бухгалтер	Директор по персоналу	
8	Коммерческий директор	Финансовый директор		

Получаем систему карьерного роста в организации. Она оказывает существенную помощь при осуществлении ротации внутри предприятия и между подразделениями одного холдинга.

5-й этап. Построение структуры зарплат

5.1. Коррекция величины зарплаты (постоянной части)

После определения количества баллов составляем список должностей и определяем соответствующую каждой должности постоянную часть заработной платы.

Затем в программном приложении Excel с использованием данных оценки, занесенных в таблицу 3.10, выстраиваем график: по оси X отражаем количество баллов, по оси У — постоянную часть заработной платы (далее будем употреблять термин «оклад»).

Таблица 3.10. **Таблица должностей**

Должности	Баллы	Оклады
Генеральный директор	450	40 000
Заместитель генерального директора	415	35 000
Главный инженер	370	33 000
Начальник цеха	335	25 000
Замначальника цеха	300	20 000
Мастер	285	18 000
Наладчик ЧПУ	270	17 000
Инженер	225	15 000
Экономист	210	10 000
Квалифицированный рабочий	195	13 000
Неквалифицированный рабочий	120	7000

После этого выстраиваем линию тренда.

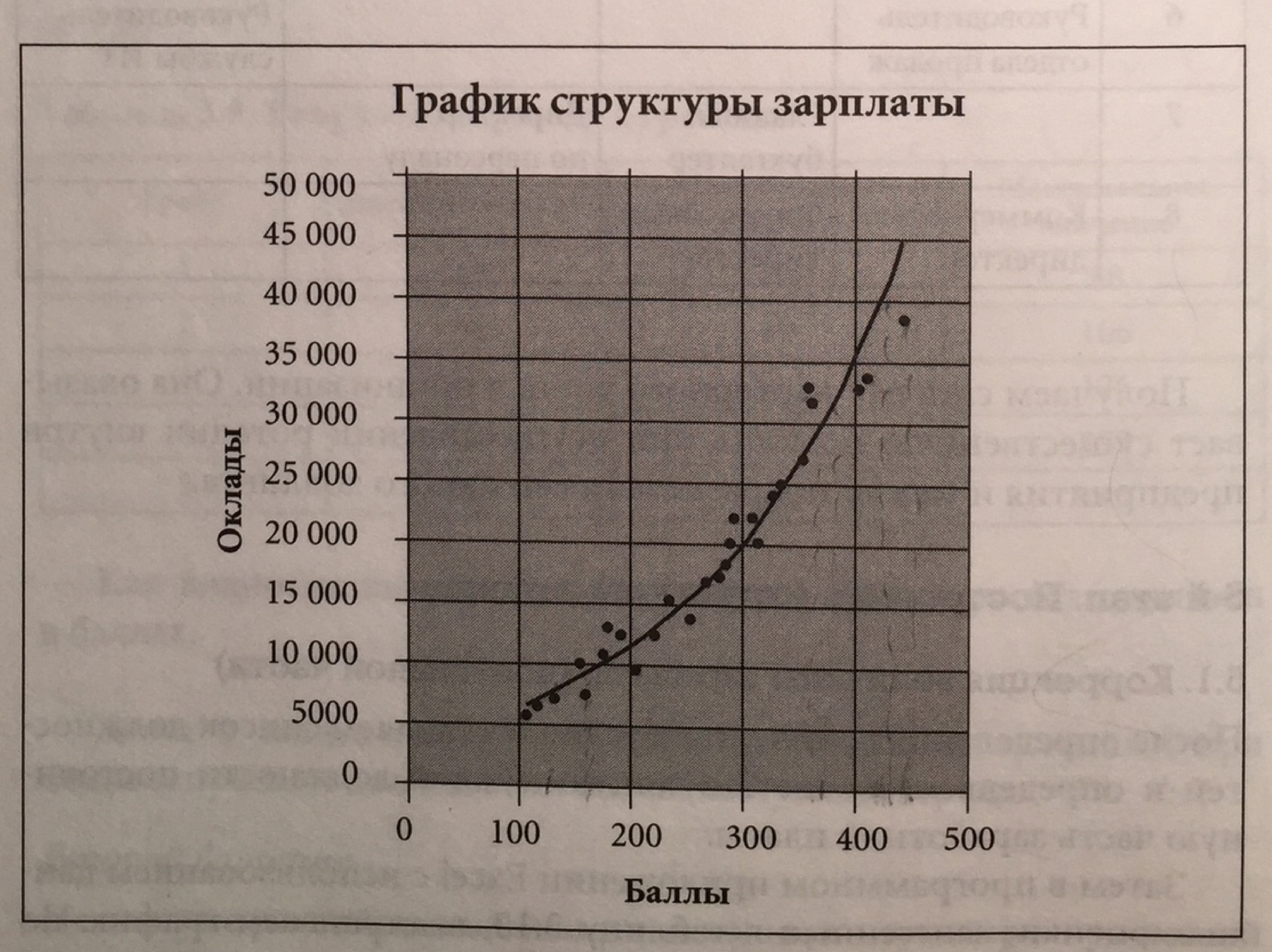


Рис. 3.3. **Зависимость постоянной части зарплаты от ценности должности**

На графике достаточно наглядно видны несоответствия: значительный разброс точек, располагающихся выше или ниже линии тренда.

В идеале, если бы постоянная часть зарплаты соответствовала полученной значимости (вкладу) должности, все точки оказались бы на линии тренда или были бы приближены к ней. Оклады оказались заниженными для должностей, точки которых лежат ниже линии тренда, и, наоборот, завышенными для должностей, точки которых лежат выше линии тренда.

По результатам оценки можно провести анализ существующих на предприятии окладов (постоянных частей зарплаты) относительно ценности каждой должности, ее влияния на результат деятельности компании.

Важно проанализировать причину отклонений. Например, возможно, была допущена ошибка при оценке. Поэтому стоит вернуться к предыдущему этапу и еще раз проверить правильность оценки и расчета баллов для данной должности. При обнаружении ошибки на этапе оценки следует провести ее еще раз, а затем внести необходимые изменения.

Для принятия окончательного решения нужно учесть уровень зарплат на данном рынке труда.

Далее, по результатам анализа, внесите необходимые изменения в размеры зарплат для должностей, имеющих несоответствия.

5.2. Разработка структуры зарплат

После проведения корректировок в размере окладов нам нужно разработать вилки — ступени окладов на каждом грейде.

Желательно придерживаться следующих шагов.

Шаг 1. Установим среднюю величину постоянной части зарплаты (оклада) для каждого грейда.

Можно определить среднюю величину зарплаты для каждого грейда исходя из входящих в него средних окладов должностей.

Шаг 2. Разработаем вилку окладов для каждого грейда.

Первый вариант. Если мы будем считать полученное среднее значение постоянной части зарплаты за медиану для данного грейда, то по первому варианту устанавливаем 5 вилок (категорий оплаты) — см. таблицу 3.11.

Таблица 3.11. **Вилка окладов**

Категории	
5	+30%
4	+15%
3	Медиана
2	–15%
1	–30%

Полученные результаты с построением вилок окладов по первому варианту представлены на рисунке 3.4.

Данные по второму варианту представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12. **Вилка окладов**

Категории		Оклады
3	Максимум	+20%
2	Средняя	Медиана
1	Минимум	–20%

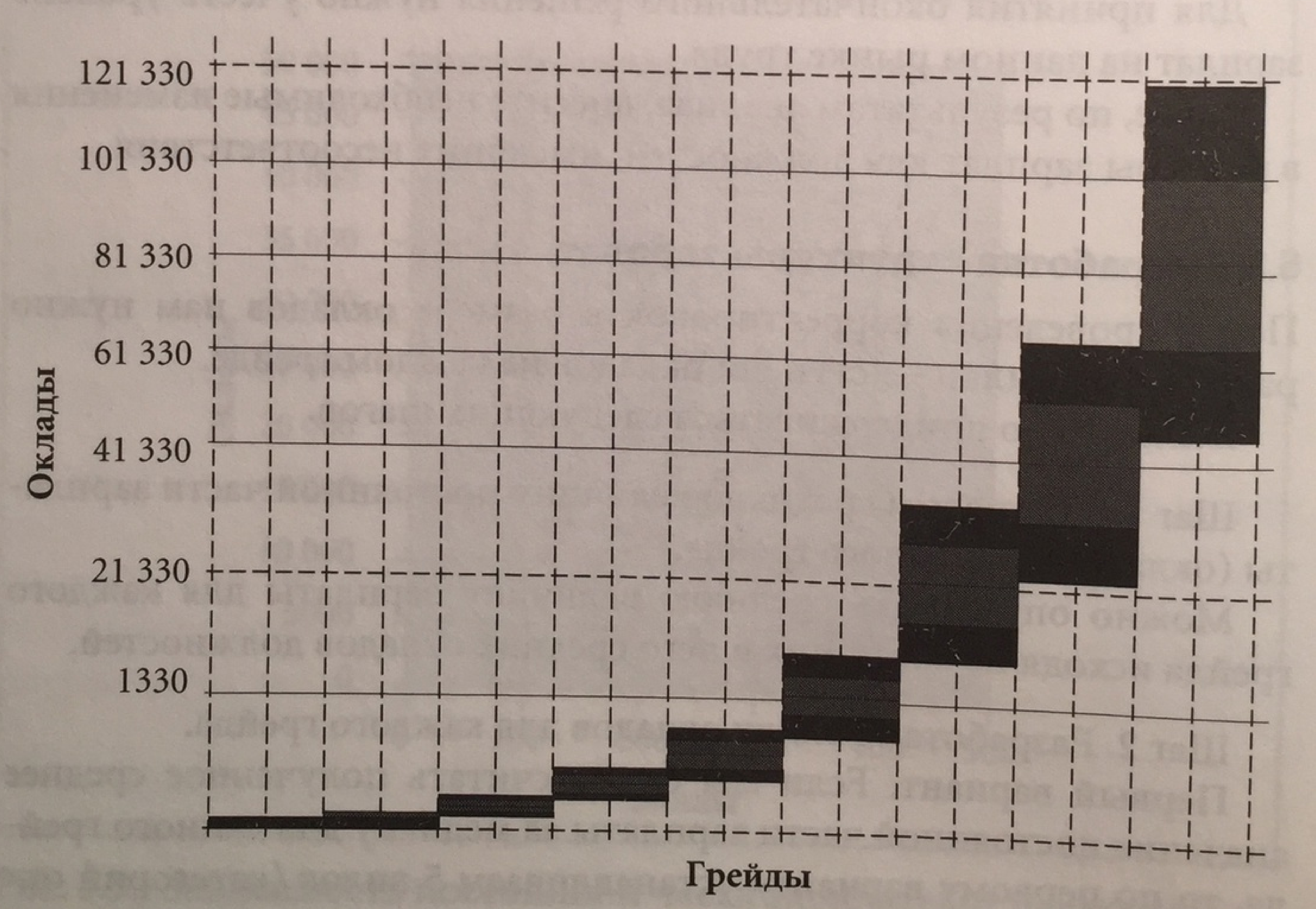


Рис. 3.4. **Структура окладов, основанная на системе грейдов**

Кстати, процентные значения от медианы вы можете установить сами, учитывая, что изменение оклада менее чем на 15% вряд ли будет чувствительно для сотрудника.

Обратите внимание, что вилки окладов предыдущего грейда пересекаются с вилками окладов последующего грейда, т. е. оклад специалиста с высоким уровнем профессионализма может быть выше, чем оклад руководителя с небольшим опытом работы на управленческой должности.

Увеличение оклада в пределах одного грейда можно связать с профессиональным ростом сотрудника, который будет определяться по результатам годовой (полугодовой) оценки сотрудника по компетенциям при условии его результативности.

В таком случае нужно разработать компетенции и установить требуемый уровень их выраженности для разных категорий окладов в пределах одного грейда.

Также рекомендуем внести в описание должности результат оценки, т. е. соответствующий номер грейда, вилку окладов (в зависимости от принятого в компании уровня конфиденциальности).

Пример 1. Результаты разработки системы постоянной части зарплаты в российской производственно-торговой компании (250 человек).

Факторы и вес:

- профессиональные знания и умения — 15%;
- управленческие навыки — 10%;
- навыки взаимодействия, коммуникабельность — 15%;
- уровень ответственности — 15%;
- степень влияния на бизнес-результаты — 20%;
- сложность решаемых проблем — 15%;
- стрессоустойчивость — 10%.

В результате оценки должности в соответствии с количеством баллов были скорректированы оклады и установлены следующие грейды (см. табл. 3.13).

Построим также график зависимости существующей системы окладов от количества баллов, полученных в результате оценки.

В результате разработки и корректировки зарплат были устранены несоответствия, а значит, и несправедливость в оплате труда.

Таблица 3.13. **Система грейдов**

Должность	Кол-во очков	Грейд
Генеральный директор	290	11
Коммерческий директор	260	10
Финансовый директор	255	10
Директор по производству	244	10
Главный бухгалтер	218	9
Управляющий филиалом	192	8
Директор салона-магазина	188	8
Главный инженер	186	8
Начальник отдела корпоративных продаж	169	7
Начальник цеха	163	7
Руководитель IT	160	7
Начальник отдела поставки	152	6
Руководитель службы персонала	144	6
Начальник транспортного отдела	120	5
Менеджер по продажам, по качеству	104	4
Мастер цеха	102	4
Бухгалтер, инспектор отдела кадров	85	3
Водители	69	2
Рабочие	60	1–2

Принципы установления окладов (вилок) стали более прозрачными и понятными для сотрудников. В результате создания системы карьерного и профессионального роста снизилась текучесть персонала.

Его подбор стал более эффективным, поскольку были определены точные требования к должности, в том числе к компетенциям, необходимым сотруднику на данной должности.

Пример 2. Американская компания (60 тыс. человек).

Структура заработной платы состоит из 40 грейдов, каждому из которых соответствует три категории. Чем выше грейд, тем выше уровень зарплаты в соответствии с иерархией.

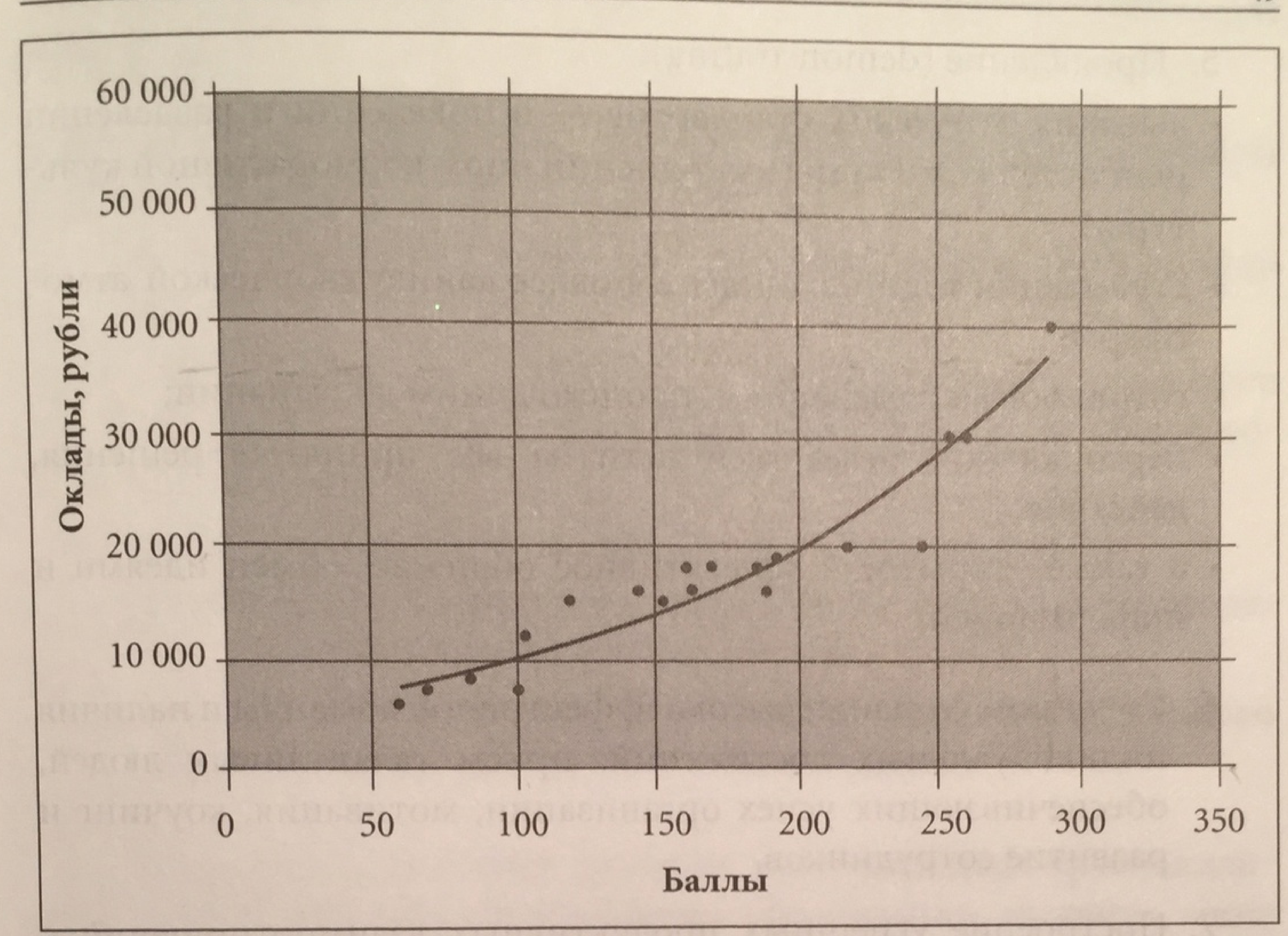


Рис. 3.5. **График распределения постоянной части зарплаты**

Чем выше категория, тем также выше уровень зарплаты в пределах одного грейда.

Та или иная категория присваивается в результате оценки, которая проводится один раз в год. Оценка осуществляется по результативности и по компетенциям.

Ниже приведены критерии оценки для руководителей корпорации:

1. Знание бизнеса: финансовых показателей для принятия решений и контроля над бизнесом; технологий и процессов; маркетинга (знание нужд потребителей, знания в области управления продажами и т. д.).
2. Достижение результатов через выполнение целей.
3. Сохранение фокуса на удовлетворенности покупателей и клиентов.
4. Разделение миссии и стратегических целей (ясное понимание, демонстрация соответствующего поведения и т. д.)

5. Проявление (demonstrating):

- высоких этических стандартов — в поведении и разделении ценностей компании (выполнении норм корпоративной культуры);
- стремления к инновациям и поддержанию творческой атмосферы;
- готовности к изменениям, происходящим в компании;
- персональной ответственности за все принятые решения, действия;
- а также открытое и эффективное общение, обмен идеями и информацией.

6. Сочетание создания высокоэффективной команды и наличия индивидуальных достижений: прием талантливых людей, обеспечивающих успех организации, мотивация, коучинг и развитие сотрудников.

7. Построение успешных продуктивных взаимоотношений с сотрудниками, клиентами, бизнес-партнерами.

Каждому критерию придают определенный вес исходя из его значимости для компании в данный период времени. Самый большой вес имеет второй критерий, а именно достижение результатов через выполнение целей.

Чем более профессионален сотрудник, тем более высокую категорию, а значит, и более высокую заработную плату он получает. В результате в компании создается мотивация не только на карьерный рост (грейды), но и на постоянное совершенствование и развитие сотрудников, их профессиональный рост.

Нужно также отметить, что категория не присваивается навсегда, она может ежегодно меняться в зависимости от результативности и компетентности сотрудника, Поэтому руководитель (сотрудник) каждый год прилагает усилия, повышая свою результативность и компетентность для получения более высокой категории, а значит, и уровня годового дохода.

В американских компаниях оценка должностей и метод Хэя используются для разработки всей заработной платы (а не только постоянной ее части).

ВЫВОДЫ

Таким образом, разработка постоянной части системы зарплаты включает следующие основные этапы:

1. Оценка содержания работы и описание должности/рабочего места.
2. Подготовка к оценке: выбор факторов, описание факторов по уровням, взвешивание факторов, разработка балльно-факторной шкалы.
3. Проведение оценки, определение количества баллов.
4. Грейдирование, определение количества грейдов и распределение должностей по грейдам.
5. Определение структуры и величины окладов для каждого грейда и каждой должности/ рабочего места.

Оценивание должностей /рабочих мест позволяет проанализировать структуру выплат в пределах организации, выявить такие недостатки, как неумелое руководство и дублирование функций, определить, на каких рабочих местах или в каких подразделениях имеются несоответствия в оплате труда.

Метод также полезен при определении размера зарплаты для новых должностей.

В результате мы получаем:

- конкурентоспособную унифицированную систему заработной платы (или ее постоянной части) для всей компании в зависимости от ценности должности, ее вклада в компанию; прозрачную и понятную систему карьерного и профессионального роста, связанную с системой оплаты;
- систему оценки, интегрированную с системой оплаты;
- систему подбора и отбора персонала в соответствии с требуемыми компетенциями к данной должности.

Глава 4

ФОРМИРОВАНИЕ (СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ) ПЕРЕМЕННОЙ ЧАСТИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Если в предыдущей главе мы обсуждали разработку постоянной части зарплаты на основе ценности должности, ее вклада в компанию, ценности должностей относительно друг друга, то эта глава посвящена формированию заработной платы в зависимости от результатов деятельности сотрудников. Из всего многообразия подходов к формированию переменной части заработной платы остановимся более подробно на следующих:

1. Премирование по результатам деятельности: на основе управления по целям MBO (management by objectives).
2. Премирование по результатам деятельности: на основе BSC (balanced scorecard) — системы сбалансированных показателей.
3. Депремирование: в зависимости от индивидуальных и коллективных показателей деятельности, а также от поведения сотрудников.

4.1. РАЗРАБОТКА ПЕРЕМЕННОЙ ЧАСТИ ЗП (ПРЕМИРОВАНИЕ) НА ОСНОВЕ PERFORMANCE MANAGEMENT — СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

В международной практике все чаще используется термин performance management — управление эффективностью вместо систе-

мы управления по целям (management by objectives — MBO), хотя принципы, на которых базируются обе системы, похожи.

И та и другая позволяют систематизировать процесс управления за счет определения целей, дают возможность провести оценку эффективности деятельности сотрудников, ориентируют на результат, приводят к повышению эффективности компании и бизнеса в целом.

Основные принципы системы performance management:

1. В начале периода (месяца, квартала) организации, подразделениям, отделам, сотрудникам устанавливаются цели (задачи), от выполнения которых зависит переменная часть заработной платы.

   Цели и задачи должны соответствовать условиям SMART. Это означает, что они должны быть:

   - specific — специфичными для организации/подразделения/сотрудника;
   - measurable — измеримыми (определите метрики для подсчета производительности);
   - achievable — достижимыми, реалистичными;
   - relevant — релевантными (имеющими отношение), соответствующими, важными для сотрудника;
   - time-based — основанными на установлении четких сроков выполнения.
2. Должна быть проведена декомпозиция, или «каскадирование» целей с верхнего уровня на нижний.

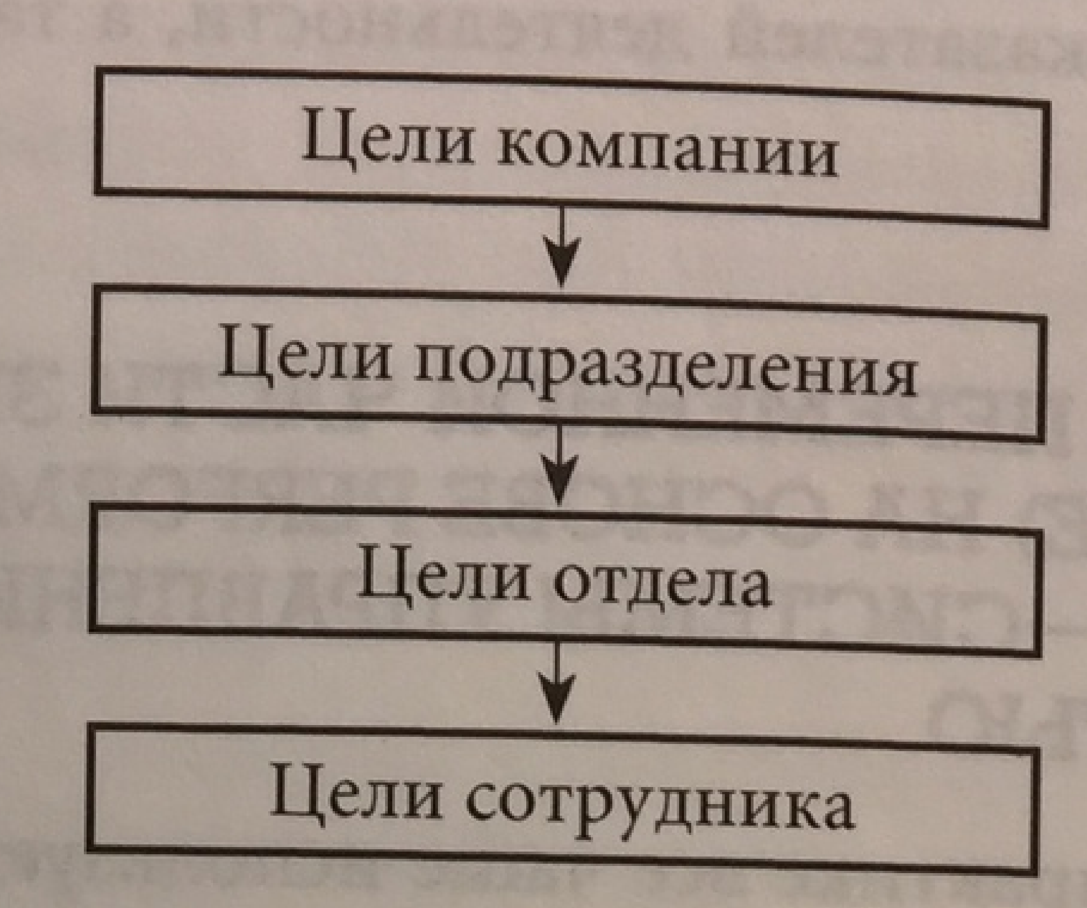


Рис. 4.1. **Декомпозиция целей**

Цели компании являются целями генерального директора, цели подразделения — целями руководителя подразделения, цели отдела — целями руководителя отдела.

При этом постановка целей даже на нижних уровнях компании происходит в соответствии с целями, стратегией организации.

Целей не должно быть много на каждом уровне. Оптимальным считается определение трех-пяти ключевых целей.

Постановка целей осуществляется в зависимости от стиля управления в компании. Кто же устанавливает цели? При авторитарном стиле управления — непосредственный руководитель исходя из целей компании/подразделения/отдела.

При демократическом стиле управления сотрудникам предоставляется возможность разработать цели самостоятельно, после чего происходит процесс их обсуждения и согласования с непосредственным руководителем.

3. Для определения уровня достижения целей устанавливаются KPI (key performance indicators), т. е. ключевые показатели деятельности или эффективности; можно также использовать русские варианты данного термина: КПЭ — ключевой показатель эффективности, или КПД — ключевой показатель деятельности.
4. Формируется культура диалога сотрудника с руководителем. Он должен проводить мониторинг в текущий период, обеспечить сотрудника необходимыми ресурсами для выполнения целей и в случае необходимости оказывать ему поддержку.
5. Осуществляется performance review — периодически проводимый процесс, в ходе которого оцениваются выполнение целей/задач, KPI, то есть результаты деятельности, а также компетенции сотрудника; выявляется gap — разрыв между уровнями выраженности реальной и требуемой компетенции; определяется уровень материального вознаграждения присваивается новая категория или намечается повышение в должности; ставятся цели /задачи на будущий период и определяются приоритеты профессионального развития, т. е. формируется development plan — план развития сотрудника.

Определяем возможные категории премирования

Категория А: топ-менеджеры, руководители ключевых подразделений, от которых зависит бизнес-результат.

Категория B: руководители и сотрудники-профессионалы, которые создают основной бизнес-результат.

Категория C: руководители и сотрудники так называемых поддерживающих подразделений, или подразделений, оказывающих услуги.

Категория D: сотрудники, не влияющие на бизнес-процессы компании и не участвующие в системе управления по целям.

В зависимости от категории сотрудников устанавливается период постановки целей (исходя из практического опыта российских компаний).

Таблица 4.1. **Период постановки целей**

Категории	Период постановки
A	Полгода — год
B	Месяц — квартал
C	Квартал — полгода

Организация должна сама определиться в сроках постановки целей.

Формирование таблицы целей

Формирование таблицы целей включает несколько шагов:

1-й шаг. Определение целей в соответствии с принципом SMART и проведенной декомпозицией.

Большинство компаний оценивают эффективность работы менеджера и вознаграждают его по одному финансовому показателю (например, объему продаж). Но данная оценка не дает полного представления об эффективности работы руководителя (менеджера) — высокий объем продаж может быть следствием сложившейся ситуации на рынке (например, повышение цены на металл привело к росту объема продаж в денежном эквиваленте) или большего рекламного бюджета, повышения спроса, ухода с рынка конкурента и т. д.

Постановка трех-пяти целей/задач позволяет более объективно оценить деятельность руководителя (сотрудника), учесть не только краткосрочные финансовые результаты, но и выполнение стратегических (тактических) целей, оценить качество работы руководителей.

2-й шаг. Определение KPI — ключевых показателей эффективности для достижения целей.

Для одной цели возможно применение как нескольких показателей эффективности, так и одного, но с разными единицами измерения.

3-й шаг. Определение веса для каждой цели.

Чем более важна и значима цель, тем больший вес мы ей придаем.

Можно также учитывать и сложность достижения цели.

4-й шаг. Определение планового показателя.

Для того чтобы установить плановый показатель, нужны статистика или динамика показателей компании за предшествующий период. Если расчет таких показателей не производился, то для начала нужно набрать статистику (особенно это важно для компаний, деятельность которых характеризуется сезонностью), а потом уже устанавливать реальные плановые показатели. Если вы поставите заведомо невыполнимые показатели, то в дальнейшем это приведет к демотивации персонала, который будет сопротивляться тому, чтобы применялась система управления по целям. Заниженные показатели приведут к завышенным и необъективным выплатам премии.

Устанавливаются несколько значений показателей для разных уровней:

1) недопустимый уровень;
2) низкий уровень;
3) плановый уровень;
4) уровень лидерства.

5-й шаг. Определение результативности руководителя /сотрудника и размера премии.

Чтобы рассчитать премиальную часть зарплаты, для каждого руководителя/сотрудника кроме установленных KPI для каждого

уровня деятельности разрабатываются таблицы целей, с помощью которых определяется процент премии.

При достижении показателей того или иного уровня выплачивается определенный процент к окладу, например, при недопустимом уровне устанавливается 0% премии, низком — 10%, плановом — 30% и при уровне лидерства — 40%.

После получения фактического значения показателей рассчитывается соответствующий размер премии с учетом фактического и планового значения, веса показателя и процента вознаграждения.

Полученные премии по отдельным показателям суммируются.

Пример целей и KPI приведен в таблицах 4.2 и 4.3.

Процент вознаграждения к окладу может быть одинаковым или разным, в зависимости от степени влияния соответствующих специалистов, занятых на вашем локальном рынке труда, на результат деятельности компании и уровень ее доходов.

Например, у сотрудников отдела продаж он может быть выше (см. таблицу 4.3).

При таком премировании часто вводят ограничения: если хотя бы одна из целей выполняется на недопустимом уровне, переменная часть не начисляется и по другим целям, т. е. сотрудник не получает премию.

Для рабочих обычно используется не более трех показателей эффективности и выдвигаются необходимые условия для получения премии: отсутствие грубого нарушения дисциплины и техники безопасности и т. д.

6-й шаг. Зависимость вознаграждения как от индивидуальных, так и от коллективных результатов деятельности.

Наиболее эффективной будет система оплаты труда, которая учитывает как индивидуальный вклад работника, так и результаты коллективной деятельности. В таком случае мы стимулируем сотрудников на их достижение, а значит, и на взаимопомощь, наставничество.

Например, зависимость вознаграждения топ-менеджеров от результатов деятельности компании способствует пониманию ими важности эффективного распределения ресурсов: в первую очередь их получает подразделение, которое в данный момент времени ока-

по 1) 20000 : 100 · 30 = 6000
2) 6000 : 100 · 40 = 2400

Таблица 4.2. **Должность: начальник цеха**
Оклад — 20 000 рублей

№	% вознаграждения			0%	10%	30%	40%	Факт	Премия, руб.
	Цели	**KPI**	**Вес, %**	**Недопустимый уровень**	**Низкий уровень**	**Плановый уровень**	**Уровень лидерства**		
1	Выполнение плана выпуска продукции	Объем производства, млн руб.	40	< 4,5	4,5–4,9	5,0–5,2	5,3	5,0	2400
2	Выполнение плана по ассортименту, %	Доля выполненных позиций по ассортименту, %	30	< 90	90–94	95–99	100	95	1800
3	Выполнение норматива по браку	Брак, %	20	> 15	11–15	8–10	7	8	1200
4	Выполнение норматива по затратам	Материально-технические затраты, тыс. руб.	10	> 120	110–120	80–100	79	79	1000
								Итого	6400

Таблица 4.3. **Должность: руководитель отдела продаж**
Оклад — 20 000 рублей

№	% вознаграждения			0%	20%	50%	60%	Факт	Премия, руб.
	Цели	KPI	Вес, %	Недопустимый уровень	Низкий уровень	Плановый уровень	Уровень лидерства		
1	Увеличить долю рынка	Доля объема продаж по новым клиентам, %	30	< 4,5	4,5–4,9	5,0–5,4	5,5	4,5	1200
2	Увеличить объем продаж	Выручка от реализации	30	< 450 тыс. долл.	450–499 тыс. долл.	500–549 тыс. долл.	550 тыс. долл.	550 тыс. долл.	3600
3	Рост маржинальной прибыли	Маржинальная прибыль	40	< 80 тыс. долл.	80–99 тыс. долл.	100–119 тыс. долл.	120 тыс. долл.	120 тыс. долл.	4800
								Итого	9600

зывает наибольшее влияние на общие достижения компании, или наиболее слабое звено (вспомним: «Сила всей цепи определяется силой слабого звена»).

Чтобы учесть как индивидуальный вклад работника, так и результаты коллективной деятельности, мы разделяем переменную часть зарплаты на две составляющие: например, 70% выплачиваем за выполнение индивидуальных целей и 30% — коллективных.

Почему именно такая система будет более эффективна?

Поясню на примере производственно-торговой компании. Цеха выполняют план по производству продукции, а отдел продаж работает плохо. В соответствии с вышеупомянутой системой производственники получают премию, а отдел продаж нет.

А компания в целом? Ведь главная ее цель не выполнена — необходимой прибыли нет. Нужно ли премировать производственников в таком случае? Скорее всего, нужно: если не дать им премию, в следующий раз они не будут мотивированы на выполнение плана. Но поскольку цели компании не достигнуты, то нет необходимых средств для выплаты премиальной части производственникам. Ситуация заставляет вводить ограничения. Например, при премии 100% к окладу выплачивать 70% за достижение индивидуальных целей и остальные 30% — при условии, что компания достигнет своих целей.

Обычно постановка целей и разработка KPI для основных подразделений не вызывает затруднений; гораздо проблематичнее сделать это для поддерживающих (вспомогательных) подразделений, или, как еще их называют, подразделений, оказывающих услуги.

Как установить для них цели и какие использовать KPI?

РАЗРАБОТКА ЦЕЛЕЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ПОДДЕРЖИВАЮЩИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Достаточно легко определить KPI для сотрудников и руководителей основных подразделений, но гораздо проблематичнее установить цели и показатели для поддерживающих (оказывающих услуги) подразделений. Существуют различные подходы к формированию целей и показателей. Чаще всего в российских компаниях используются финансовые показатели. Но если сотрудник не видит

прямой связи между ними и своей деятельностью и не может оказать на них влияние, будет ли он мотивирован на достижение поставленных целей? Скорее всего, нет. Поэтому, устанавливая цели и показатели поддерживающим подразделениям, рекомендуем устанавливать финансовые показатели, если сотрудник/руководитель действительно может на них повлиять. Если влияние непрямое, то устанавливаем данный показатель с маленьким весом.

Возможная структура постановки целей и показателей для поддерживающих подразделений.

1. Финансовые показатели

Например, для финансового директора таким показателем может быть чистая прибыль, или EBITDA — прибыль до начисления процентов, налогов и амортизации.

Для руководителей других подразделений — выполнение норматива по затратам (выполнение бюджета).

2. Показатели удовлетворенности клиентов

Можно рассчитать CSI (client satisfaction index) — показатель удовлетворенности клиентов.

Клиенты могут быть внутренними и внешними. Например, для руководителя службы персонала таким показателем может быть удовлетворенность внутренних клиентов: генерального директора и топ-менеджеров.

Для снижения субъективизма важно разработать правильные критерии оценки и определить в весах значимость данного критерия для компании. Оценивать можно по четырех-, пяти- и десяти-

Таблица 4.4. **Индекс удовлетворенности руководителем службы управления персоналом**

	Критерии	Вес, %	Оценка
1	Своевременность предоставления консультаций	20	5
2	Качество предоставленных консультаций	20	4
3	Помощь в решении проблем руководителей	30	3
4	Эмпатия, коммуникации	20	5

ИТОГО: индекс удовлетворенности равен 3,7 балла.

балльной шкале, но в любом случае следует расписать значение той или иной оценки и различия между ними (например, 1 — полностью неудовлетворен, 2 — частично удовлетворен, 3 — в большей степени удовлетворен, 4 — полностью удовлетворен, 5 — превосходит ожидания).

3. Показатели, связанные с выполнением бизнес-процессов или ключевых функций

Например, для менеджера по подбору персонала основным бизнес-процессом будет эффективный и своевременный подбор кадров.

Для него могут быть разработаны следующие показатели:

1) процент закрытых вакансий к их общему количеству;
2) выполнение графика подбора (своевременность закрытия вакансий);
3) количество сотрудников, прошедших испытательный срок (качество подбора персонала).

4. Показатели, связанные с выполнением проектов

Например, вы руководите проектом по разработке и внедрению системы оплаты труда и мотивации.

Поскольку в данном случае это не постоянный рабочий бизнес-процесс, а проект, мы разбиваем его на этапы и определяем, к какому сроку должен быть завершен каждый этап и что будет считаться его результатом.

Например, для директора по персоналу:

1-й этап. Разработка постоянной части системы оплаты труда на основе оценки должностей и рабочих мест. Показателями могут быть: запланированный срок разработки (количественный показатель) и утвержденный генеральным директором документ «Положение о системе оплаты труда (постоянной части зарплаты)» (качественный показатель).

Таким образом, мы выделили четыре основные составляющие разработки KPI для поддерживающих подразделений.

В таблицах 4.5, 4.6 и 4.7 приведены примеры показателей для руководителей поддерживающих/вспомогательных подразделений: директора по персоналу, начальника отдела главного механика и начальника склада. Эти показатели разработаны по результатам

проекта в одном из средних по размеру российских производственных предприятий.

Таблица 4.5. **Должность: директор по персоналу**

	Цели	KPI
1	Осуществлять эффективный и своевременный подбор кадров	Выполнение графика закрытия вакансий
2	Снизить текучесть ценных кадров в компании	Текучесть человеческого капитала (ценных кадров)
3	Разработать систему оплаты труда и стимулирования	Утвержденное гендиректором «Положение о постоянной части зарплаты»
4	Эффективно использовать ресурсы	Выполнение норматива по затратам (выполнение бюджета)
5	Развивать и обучать персонал	Кол-во сотрудников, получивших более высокую категорию в результате оценки
6	Повышать эффективность деятельности службы управления персоналом	Удовлетворенность гендиректора и топ-менеджеров компании

Таблица 4.6. **Должность: начальник отдела главного механика**

	Цели	KPI
1	Выполнение графика ремонта оборудования	Процент отклонения от графика
2	Проведение качественного ремонта оборудования	Доля работ по внеплановому ремонту оборудования в общем объеме ремонтных работ за определенный период
		Показатель соблюдения межремонтных интервалов
3	Повышение эффективности работы отдела	Удовлетворенность начальников основных цехов

Показатель соблюдения межремонтных интервалов: суммарное время, которое оборудование проработало до планового ремонта/техобслуживания, например, суммарное время отклонения не должно превышать 20 часов (или можно в относительном выражении — не более 5% от величины межремонтного интервала).

Таблица 4.7. **Должность: начальник склада**

	Цели	KPI
1	Отсутствие рекламаций от клиента	Кол-во рекламаций, шт.
2	Уменьшение боя продукции при хранении и транспортировке	Процент списания по складу в процентах от оборота
3	Повышение качества документации	Кол-во замечаний, шт.

Какие факторы будут препятствовать внедрению системы управления эффективностью performance management?

1. Отсутствие миссии, целей и стратегического управления в компании.

   Прежде чем внедрять систему управления эффективностью, необходимо установить стратегические цели компании и провести их декомпозицию.

2. Неосведомленность сотрудников о целях компании. Размытость целей.

   Руководители и сотрудники должны быть ознакомлены с целями, установленными по принципу SMART.

3. Нерешительный, или «маятниковый», стиль управления руководителя.

   Прежде чем проводить изменения в оплате труда, важно понимать, для чего мы их проводим, какой результат хотим получить, и просчитать наличие необходимых ресурсов, требующихся для проведения изменений: финансовых, человеческих, временных.

   Возврат к старому чаще всего вызывает демотивацию сотрудников, потерю их поддержки и доверия, в том числе и к проведению изменений в будущем.

4. Неготовность руководителей среднего уровня брать на себя ответственность.

   Первый эффект от внедрения системы оплаты по результатам: ясное разделение ответственности — не только моральной, но и материальной. Руководители, не готовые или не желающие брать на себя ответственность, начинают саботировать изменения.

5. Напряженная атмосфера в организации.

При высоком уровне конфликтности в компании, недоверии сотрудников к руководству, их взаимном неуважении и других неблагоприятных факторах изменения в существующей системе оплаты труда и переход к новой, например к системе оплаты труда по результатам, вряд ли приведут к решению проблем. Скорее всего, эти факторы будут препятствием для внедрения новой системы.

Поэтому, прежде чем ее вводить, нужно провести соответствующие изменения во внутренней среде предприятия.

Таким образом, перед тем как разрабатывать систему мотивации и оплаты труда, необходимо определить стратегические цели компании и показатели, которые позволят делать выводы о том, как каждое подразделение (отдел, сотрудник) воздействует на эти цели, т. е. посмотреть с точки зрения системы, взаимодействия подразделений и учесть ограничения.

При соблюдении этих условий премиальная система становится динамичной, гибкой, позволяет руководителю оперативно вносить коррективы (в цели, KPI, веса) при изменении стратегических целей и стратегии компании, оставляя прежним механизм премирования.

4.2. СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ НА ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

Для чего нужна ССП?

> Современный рынок поставил нас перед очень жестким выбором — «изменяйся или исчезай». Компании вынуждены работать быстрее, совершенствовать свои продукты быстрее, чем когда-либо. Balanced scorecard позволяет выполнять это требование в полной мере.
>
> *Малкольм Уильямсон,*
> *председатель совета директоров*
> *и генеральный директор компании VISA*

BSC (balanced scorecard), или система сбалансированных показателей (СПП*), — это инструмент реализации стратегии. ССП является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет связать стратегические цели компании с

* Далее будем использовать российскую терминологию: ССП.

бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии.

ССП — это средство управления эффективностью компании. Чтобы определить, насколько эффективно работает организация или ее подразделения, финансовых показателей недостаточно, так как как они отражают эффективность работы компании в прошлом, не позволяя диагностировать и устранять возникающие проблемы «в режиме реального времени». Стратегическая карта дает возможность донести до отдельных подразделений и сотрудников организации их роль в реализации ее стратегии, которая, таким образом, становится личным делом каждого. ССП можно рассматривать как интерактивную систему, которая побуждает к диалогу, обмену мнениями и служит мощным средством обучения и движения в будущее. ССП может помочь организации создать устойчивое, уникальное предложение потребительской ценности, выделяющее компанию среди конкурентов и лежащее в основе ее стратегии.

ССП — полезный инструмент для собственника и для контроля совета директоров за деятельностью топ-менеджеров. Достаточно актуальными сегодня для руководителей-собственников становятся частичный выход из бизнеса (найм управляющего директора) и развитие нового направления. Но для этого необходимо, чтобы первоначальный бизнес отвечал ряду требований: должны существовать возможность оценки его эффективности, прозрачная система управления, а также понятная и обоснованная стратегия развития, чтобы можно было оценить и проконтролировать, как осуществляется ее реализация.

В таком случае система сбалансированных показателей становится одним из инструментов, который полностью отвечает вышеупомянутым требованиям и создает необходимые возможности для руководителя-собственника.

Стратегическая карта компании

Система сбалансированных показателей является результатом годичного исследования, проведенного Робертом Капланом, профессором развития лидерства в Гарвардской школе бизнеса, и Дей-

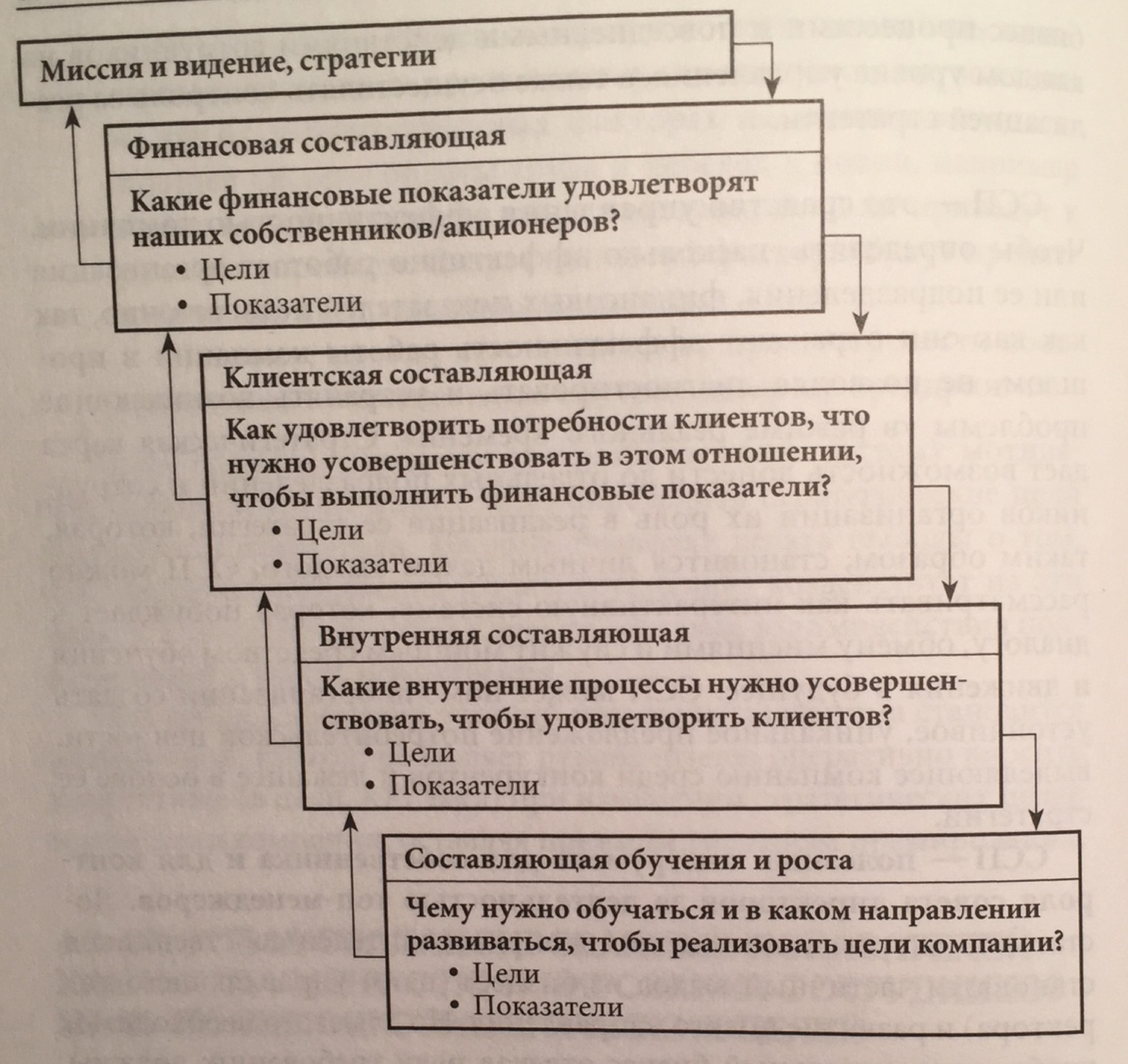


Рис. 4.2. **Архитектура системы сбалансированных показателей с учетом причинно-следственных отношений (на основе схемы, приведенной Р. Капланом и Д. Нортоном) [7]**

видом Нортоном, основателем и президентом Balanced Scorecard Collaborative, Inc. На основании опыта использующих ее организаций ССП признали уникальной системой, позволяющей интегрировать финансовые и нефинансовые показатели эффективности хозяйственной деятельности.

Стратегия компании раскрывается в четырех перспективах в виде стратегических целей и показателей, связанных причинно-следственными отношениями: финансовый результат является достижением целей в клиентской составляющей, они, в свою

очередь, являются результатами факторов внутренних процессов и т. д.

Стратегическая карта показывает направленную на долгосрочный конечный результат систему причинно-следственных связей.

Рассмотрим стратегическую карту российского торгового предприятия.

На стратегической сессии топ-менеджеры с учетом целей собственников и миссии компании определили ее цели по четырем составляющим и показатели выполнения данных целей.

Была также проведена работа по наличию и проверке причинно-следственных связей между целями, показателями различных перспектив. Это позволило отказаться от тех показателей и инициатив, которые не оказывают влияния (или оказывают, но незначительное) на достижение стратегических целей компании.

Например, цель обучения сотрудников (составляющая развития и обучения) — более успешное выполнение своей работы (внутренние процессы) для удовлетворения клиентов (составляющая — клиенты), что позволит достичь финансовых целей подразделения (финансы).

Интеграция ССП с системой вознаграждения

> Когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой каждого.
>
> *Р. Каплан, Д. Нортон*

Нужно ли связывать систему сбалансированных показателей с системой вознаграждения (компенсации) сотрудников? Создаст ли такая система вознаграждения мотивацию у руководителей, сотрудников на достижение сбалансированных показателей? Какие проблемы и трудности могут возникнуть при ее внедрении?

В первую очередь обратимся к источнику — к авторам, разработавшим ССП.

В своей книге «Организация, ориентированная на стратегию» Нортон и Каплан приводят результаты отчета компании A Mercer Consulting Group, Inc.: «По отчетам компании A Mercer Consulting Group, Inc., проводившей изучение систем материального поощрения в 214 западных компаниях, 88% считают зависимость возна-

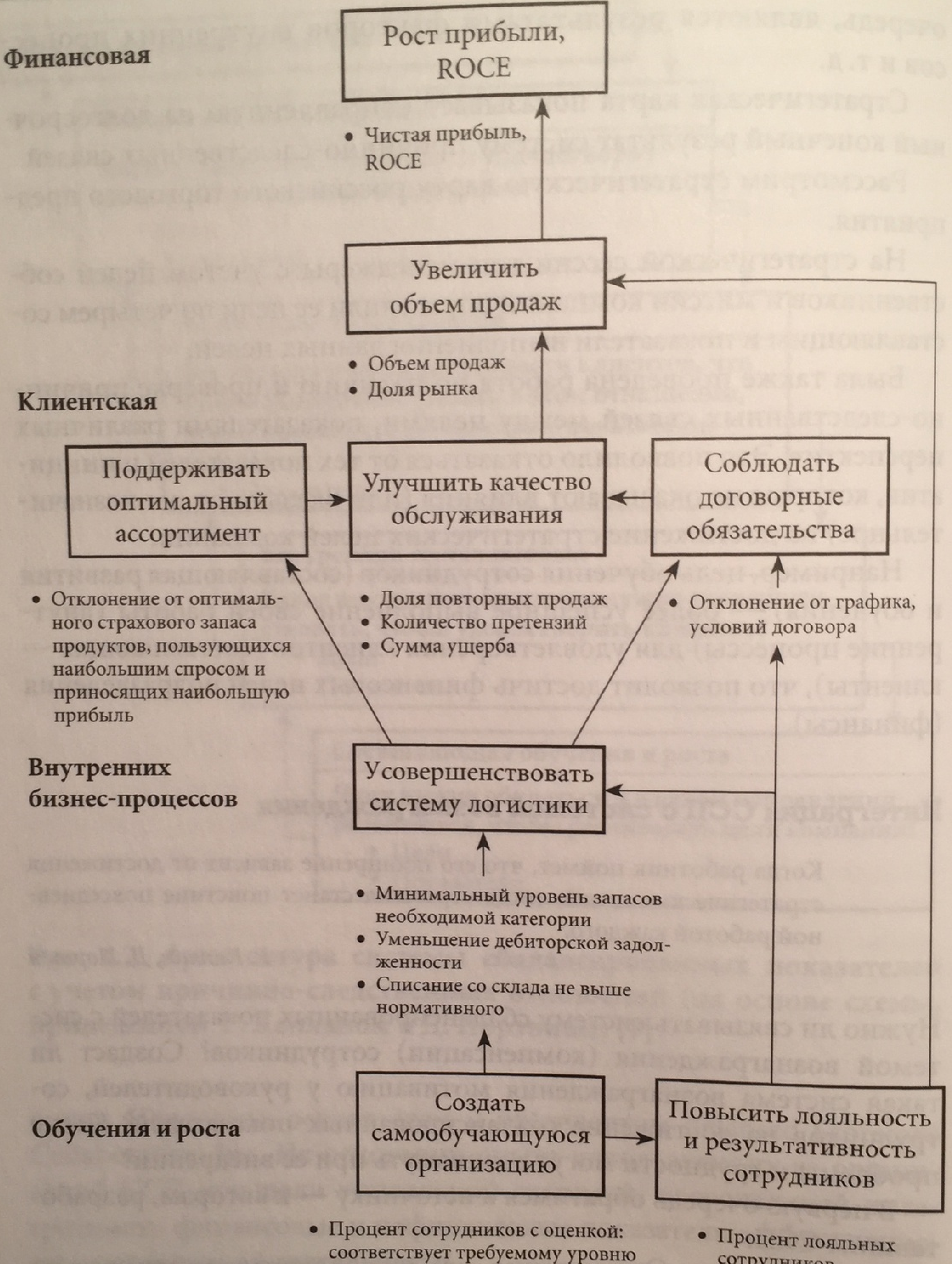


Рис. 4.3. **Стратегическая карта торговой компании**

граждения от выполнения показателей ССП очень эффективной. Точно такой же результат получили и аналитики из Hay Group, Inc., изучившие 15 организаций, разработавших и внедривших ССП. Тринадцать из них поставили оплату труда в зависимость от достигнутых показателей» [7].

Такая взаимосвязь, по мнению авторов ССП Р. Каплана и Д. Нортона, «играет две очень важные роли: концентрирует внимание персонала на решающих показателях и является мощным стимулом достижения стратегических целей компании» [7].

Действительно, разработка ССП — очень важный этап в стратегическом управлении компанией и реализации ее стратегии, но как же сделать так, чтобы эта система эффективно работала в компании, т. е. руководители и сотрудники были заинтересованы в достижении стратегических целей и выполнении показателей?

Давайте обратимся к имеющемуся опыту западных и американских компаний, разработавших и внедривших компенсационные системы [7].

Влияние различных составляющих на премиальные выплаты сильно различается:

«В схеме поощрительной выплаты финансовые индикаторы составляли 40% от остальных; показатели клиентской составляющей — от 15 до 25%; параметры обучения и роста — от 15 до 20%».

Например, компания Mobil NAM@R разработала показатели для каждой составляющей ССП. Премиальная часть зарплаты сотрудников подразделения (бизнес-единицы) зависела от количества набранных баллов. Их рассчитывали следующим образом: фактор достижения результатов по различным показателям умножали на реальную ценность показателя с учетом сложности его выполнения.

Брайан Бейкер: «Традиционно людей вознаграждали за полное и своевременное решение поставленных задач и наказывали, если цели не были достигнуты. Поэтому выбор заведомо легких заданий стал весьма распространенным приемом. Я предпочитаю дать более высокую оценку менеджеру, который ставит сложные задачи и, может быть, не всегда выполняет их, чем тому, кто ставит простые цели и быстро и без труда достигает их».

Кроме того, премируя сотрудников за достижение не только финансовых показателей, но и показателей по другим перспективам («бизнес-процессы», «клиенты», «развитие»), компания тем самым

демонстрирует уверенность в необходимости добиться их выполнения, чтобы ее деятельность оказалась успешной, а также показывает важность и значимость разработанных карт для руководства, для организации в целом.

Особенности внедрения системы вознаграждения во взаимосвязи с ССП в российских компаниях

Какие трудности могут возникнуть при разработке системы вознаграждения во взаимосвязи с ССП?

Возможны ошибки с выбором тех или иных показателей. Для оценки результата каждый из них должен быть понятным, измеримым и объективным.

Могут также возникнуть проблемы в выборе критериев измерения показателей из-за отсутствия статистики или динамики их изменения. Для успешной работы системы вознаграждения важными факторами становятся достоверность и надежность полученных измерений. В противном случае это может привести к повышению конфликтности в компании и демотивации персонала.

Вполне можно понять наших руководителей и их заинтересованность в результате (главам компаний часто «нужно все сразу и быстро»: и разработку ССП, и взаимосвязанную с ней систему выплат переменной части зарплаты). Но если на предприятии до внедрения ССП не был поставлен финансовый учет, не проводилось бюджетирование или использовались финансовые показатели уже устаревших бизнес-процессов, то для начала нужно осуществить необходимые изменения.

Для минимизации риска также лучше начать с пилотного проекта для одного отдела или подразделения.

Кроме того, стратегические предположения, а значит, и стратегическая карта с показателями могут оказаться не совсем правильными. Если, например, внешняя ситуация изменится и потребуется пересмотреть показатели, то придется вносить изменения и в систему компенсации, а значит, преодолевать сопротивление персонала и тратить на это дополнительные ресурсы.

И тогда уже сама ССП может стать препятствием для изменений. То есть, прежде чем приступать к ее внедрению в организации и тем более к разработке и введению системы вознаграждения во

взаимосвязи с ССП, хорошо бы соотнести наличие необходимых ресурсов (финансовых, человеческих, временны́х), затраты и полученную (планируемую) прибыль, т.е. оценить свои возможности, риски и эффективность проводимых изменений.

Рассмотрим пример вознаграждения, установленного на основе взаимосвязи с ССП, для российского предприятия оптовой торговли, стратегическая карта которого приведена на рис. 4.3. Для каждой цели было разработано по два-три показателя. Всего их получилось 22. На основе стратегической карты компании были разработаны карты подразделений и определены KPI — ключевые показатели эффективности для руководителей подразделений, отделов, от выполнения которых зависела переменная часть их зарплаты.

В процессе внедрения системы вознаграждения из-за сложности расчетов и подсчета результатов, больших временных затрат пришлось проранжировать показатели и оставить наиболее значимые из них. Так, для руководителей среднего звена их осталось пять-шесть: два финансовых и один-два — на каждую другую составляющую. В процессе работы их также пришлось корректировать, поскольку по некоторым показателям были установлены завышенные требования.

Таблица 4.8. **KPI для руководителя отдела продаж**

Составляющая BSC	Показатель	Вес
Ф1	Маржинальная прибыль	40
Ф2	Количество новых клиентов	20
К	Уровень удовлетворенности клиентов	25
ВП	Уменьшение дебиторской задолженности	10
Р	Количество менеджеров по продажам, повысивших категорию	5

В таблице 4.8 использованы следующие обозначения показателей: Ф — финансовые; К — клиентские; ВП — внутренних процессов; Р — развития.

Ранее переменная часть заработной платы руководителя отдела продаж данной компании зависела от одного показателя, а именно — от объема продаж. Естественно, что все усилия и внимание он направлял на достижение данной цели.

При этом стали возникать проблемы с качеством обслуживания, не осуществлялся активный поиск новых клиентов, прибыль на предприятии начала падать. Кроме того, такая зависимость создавала у руководителя мотивацию на достижение краткосрочных целей.

В будущем отсутствие сбалансированности в показателях предприятия, подразделения, сотрудников, т. е. наличие хороших результатов по одному финансовому показателю (например, по тому же объему продаж) без столь же хороших результатов по другим перспективам может оказаться критичным для предприятия.

Для заведующего складом были определены следующие пять показателей.

Таблица 4.9. **KPI для заведующего складом**

Составляющая BSC	Показатель	Вес
Ф	Процент потерь (списание товара со склада по вине склада)	30
К	Рекламации от клиента (недогруз, несоответствие ассортименту)	30
ВП	Отсутствие замечаний по сопроводительным документам	10
Р	Выполнение индивидуальной программы развития (ИПР)	10

Понятно, что в результате взаимосвязи системы вознаграждения с ССП сотрудники начнут уделять основное внимание выполнению тех показателей, которые непосредственно влияют на премиальную часть зарплаты, и могут игнорировать те, что не указаны в ССП.

Поэтому нужно достаточно внимательно отнестись к проектированию KPI, например отследить наличие причинно-следственной связи между показателями различных составляющих. Проверьте, влияют ли выбранные вами показатели:

- развития персонала — на выполнение целей и показателей, отраженных в составляющей внутренних бизнес-процессов;
- показатели внутренних бизнес-процессов — на выполнение целей и показателей, отраженных в клиентской составляющей, и т. д.

Так, в данной торговой компании после осуществления такой проверки и выявления причинно-следственных связей от некоторых показателей в составляющей развития персонала пришлось отказаться: как выяснилось, некоторые из них не влияли на выполнение целей, как установленных в составляющей внутренних бизнес-процессов, так и определенных в клиентской составляющей.

Кроме того, руководство компании должно четко представлять, из каких средств будет выплачиваться премиальная часть зарплаты при невыполнении финансовых показателей. Если вознаграждение по достигнутым показателям в нефинансовых перспективах не выплатят из-за отсутствия прибыли, то сотрудники будут демотивированы и вряд ли в будущем проявят заинтересованность в выполнении показателей, да и, скорее всего, потеряют доверие и интерес к самой ССП.

Конечно, можно ввести предельно допустимое значение для финансового показателя. При его недостижении вознаграждение не будет выплачиваться полностью (подобно ограничениям в системе управления по целям). В таком случае важно донести данную информацию до сотрудников и объяснить необходимость введения такого ограничения всему персоналу.

Разработка и внедрение системы вознаграждения на основе связи с ССП становятся необходимыми, если собственники заинтересованы в достижении долгосрочных целей (инициатив). Важно проводить мониторинг соответствия действий целям и достигнутых показателей плановым, в случае необходимости предпринимая корректирующие действия.

Нужно быть готовым к тому, что совершенствование стратегии и показателей в ССП — это процесс постоянный и желательно вносить коррективы с определенной периодичностью, в зависимости от сферы бизнеса, размера компании, ситуации на рынке, но не реже одного раза год, например связать изменение показателей (весов) со стратегической сессией.

То есть, с одной стороны, связь системы вознаграждения с ССП важна, поскольку это сильный стимул для сотрудников в выполнении показателей стратегических карт, достижении стратегических целей предприятия; с другой стороны, прежде чем связывать сис-

тему вознаграждения с ССП, следует оценить риски и прибыли, проанализировать эффективность использования такой системы вознаграждения.

4.3. СИСТЕМА ДЕПРЕМИРОВАНИЯ

На сегодняшний день многие компании применяют дифференцированную оплату труда, (систему оплаты труда по результатам), в которой помимо постоянной части зарплаты, зависящей от конкретных должностей, существует переменная часть, зависящая от выполнения поставленных перед каждым сотрудником целей/задач и разработанных для него показателей эффективности деятельности (KPI).

Однако существует и другой подход в системе оплаты труда: депремирование.

Как показывает практика, оно успешно применяется в российских компаниях и даже позволяет повысить эффективность их деятельности. Однако, при всех положительных результатах, какие недостатки свойственны данной системе и как повлияет применение депремирования на будущее предприятия?

Практика применения системы депремирования

Рассмотрим систему депремирования на примере успешного российского торгово-производственного предприятия (назовем его предприятие 1).

Его руководством были определены цели для производственного подразделения:

- изготовление необходимого количества продукции нужного ассортимента;
- выпуск продукции требуемого качества в соответствии со стандартами;
- сокращение затрат (расхода товарно-материальных ценностей);
- доставка (точно в срок).

В соответствии с целями был разработан ряд показателей, зависящих как от индивидуальных, так и от коллективных результатов деятельности, при невыполнении которых или отклонении от них проводилось депремирование.

1-й показатель: количество продукции по каждой позиции ассортимента, определенное количество которого должно находиться на складе в данное время (коллективный показатель). Если величина остатка находящейся на складе продукции данной позиции ассортимента ниже минимального уровня, фиксируется отклонение и проводится депремирование всех руководителей производственного подразделения в зависимости от количества позиций, по которым есть отклонения.

2-й показатель: процент выполнения плана на текущую дату (индивидуальный);

3-й показатель: качество продукции в соответствии со стандартами (коллективный);

4-й показатель: выполнение нормы расхода материалов (индивидуальный).

И наконец, еще один показатель, который стимулирует руководителей на производство качественной продукции: за каждый случай ее возврата они депремируются на определенный процент от рассчитанной суммы заработной платы.

При переходе к данной системе оплаты труда предприятию удалось разрешить основные проблемы: снизить затраты, увели-

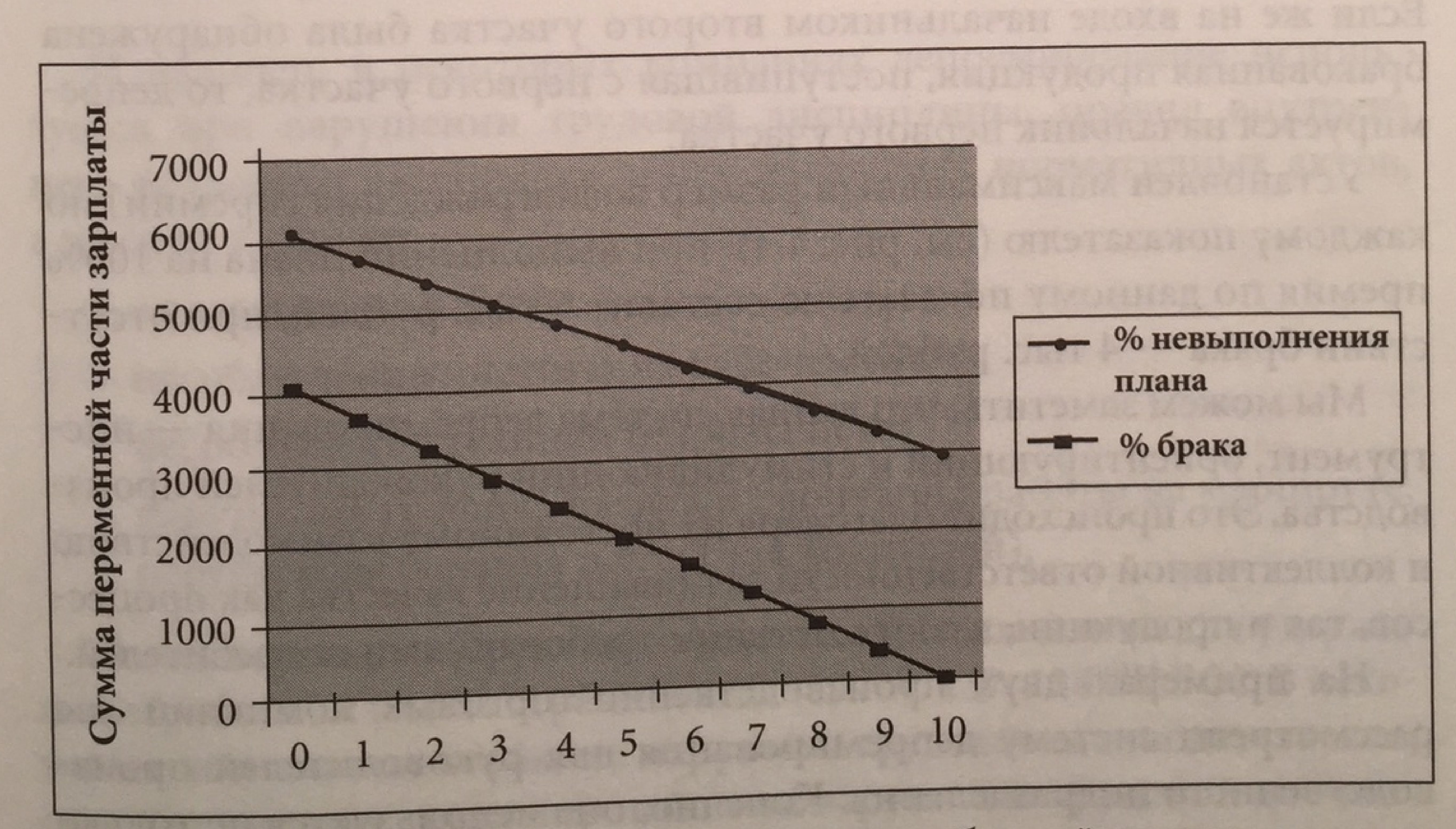


Рис. 4.4. **Зависимость переменной части заработной платы от показателей (% невыполнения плана, % брака) на предприятии 2**

чить оборачиваемость продукции, сократить производственный цикл.

На другом производственно-торговом предприятии (назовем его предприятие 2) топ-менеджмент также применяет депремирование. Установлены различные его показатели для руководителей подразделений, цехов, отделов.

Так, для руководителей производственного подразделения (начальников цехов, участков) на предприятии установлены следующие показатели.

1-й показатель (коллективный): процент невыполнения плана предприятием на текущую дату.

Если начальники цехов не выполняют плановое задание, то они депремируются на сумму, которая зависит от процента невыполнения плана (см. рис. 4.4).

2-й показатель (индивидуальный): отсутствие брака, при его обнаружении начальник участка депремируется.

Причем если в производственной цепочке начальник второго участка принял в процесс производства бракованную продукцию с первого участка (не заметил), то он и депремируется. Иными словами, в данном случае депремируется не тот начальник участка, кто допустил брак, а тот, кто его пропустил в дальнейшее производство. Если же на входе начальником второго участка была обнаружена бракованная продукция, поступившая с первого участка, то депремируется начальник первого участка.

Установлен максимальный размер вознаграждения (премии) по каждому показателю (см. рис. 4.4): при выполнении плана на 100% премия по данному показателю составит 6 тыс. рублей, при отсутствии брака — 4 тыс. рублей.

Мы можем заметить, что данная система депремирования — инструмент, ориентирующий и стимулирующий руководителей производства. Это происходит благодаря их постоянному взаимодействию и коллективной ответственности за повышение качества как процессов, так и продукции, в соответствии с требованиями потребителей.

На примерах двух производственно-торговых компаний мы рассмотрели систему депремирования для руководителей производственного подразделения. Конечно, она используется не только на производстве, а может распространяться и на отдел снабжения, закупок, продаж, да и на сотрудников всей организации.

Например, для отдела закупок существуют следующие закономерности: его начальник должен поддерживать на складе постоянное наличие товаров групп А и В (наиболее прибыльных). Если на складе есть отклонение от необходимого количества товаров данной группы, то начальник отдела закупок депремируется.

Начальник отдела продаж обычно лишается премии в том или ином размере в случае невыполнения плана продаж и плана по прибыли.

В целом по предприятию депремирование осуществляется в случае:

1) нарушения сроков выполнения или сдачи работ, установленных приказами и распоряжениями администрации или договорными обязательствами;
2) наличия претензий, исков, рекламаций, жалоб со стороны клиентов;
3) наличия претензий, штрафов со стороны государственных контролирующих органов;
4) необеспечения сохранности имущества и товарно-материальных ценностей;
5) наличия ошибок и искажений в отчетных документах.

И наконец, в некоторых компаниях депремирование используется при нарушении трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка, иных локальных нормативных актов, а именно в случае:

- опоздания на работу;
- несоблюдения чистоты на рабочем месте;
- несоблюдения техники безопасности;
- нарушения графика начала и окончания работы на маршруте, перерасхода бензина и т. д. (для водителей).

В соответствии с Трудовым кодексом РФ основания для удержания заработной платы ограниченны (см. ст. 137, 138 ТК РФ). В некоторых компаниях, чтобы не нарушать трудовое законодательство, стали применять депремирование за нарушение трудовой дисциплины, оформляя это как начисление премии соответствующего размера.

Преимущества и недостатки системы депремирования

Как мы уже отмечали, депремирование приводит к повышению эффективности работы предприятия, росту производительности и снижению затрат. Кроме того, к плюсам данной системы можно отнести следующие факторы:

1. Данная система понятна и прозрачна, критерии деятельности руководителей поддаются четкой идентификации (пример предприятий 1 и 2).
2. Повышается ответственность руководителей/сотрудников.
3. Улучшается трудовая дисциплина.
4. Работает не только материальный фактор («провинившийся» получает меньшую зарплату), но и моральный: он испытывает осуждение со стороны коллектива, понимая, что из-за него страдают другие, т. е. фактор коллективной ответственности достаточно эффективно воздействует на сотрудников.
5. Система также предоставляет генеральному директору возможность контролировать отклонения и анализировать ситуацию, чтобы своевременно принимать решения, корректировать собственные действия и работу руководителей подразделений.

Однако все ли так замечательно, как кажется на первый взгляд? Нельзя не отметить негативное влияние, которое система депремирования оказывает на организацию, и последствия ее применения.

1. Поскольку это система депремирования, наказания, то вряд ли она будет способствовать повышению лояльности, приверженности руководителей, удовлетворенности персонала, снижению конфликтности на предприятии.

   Скорее всего, в перспективе депремирование приведет к демотивации персонала и окажется препятствием для полного раскрытия потенциала сотрудников, их самореализации, создания атмосферы активности, энтузиазма.
2. Система реально ориентируется на достижение целей предприятия, решение проблем, снижение количества «узких мест», но учитывает ли она потребности или мотивационные факторы руководителей (сотрудников) и исключает ли демотивационные факторы?

3. Возникает ориентация руководителей (расстановка приоритетов) на показатели, которые оказывают наибольшее влияние на уровень зарплаты (наибольшую степень депремирования).
4. Депремирование можно отнести к системе отрицательного стимулирования, которая приведет к возникновению у руководителя дополнительного эмоционального напряжения.

Какова будет реакция руководителя (сотрудника)?

Он начнет искать защиту от возможных отрицательных воздействий на него или объективные причины невозможности выполнить задание (хороший повод уйти на больничный, взять отпуск и т. д.).

Кроме того, у сотрудника меняется отношение к работе, создается эмоциональный дискомфорт, возникает негативное отношение к его источнику, т. е. к непосредственному руководителю, и к предприятию. Напряжение ведет к стрессам, ухудшению здоровья и работоспособности.

В целом психологический климат становится хуже и повышается уровень текучести кадров на предприятии.

И наконец, складывается негативный имидж компании на рынке труда.

Почему же в таком случае система депремирования (отрицательного стимулирования) используется и даже дает временные положительные результаты?

Скорее всего, у таких руководителей (сотрудников) был опыт в предыдущей деятельности, т. е. отрицательные стимулы для них привычны. Кроме того, с помощью такой системы легче управлять подчиненными (не выполнишь плановое задание, не продемонстрируешь правильное поведение — подвергнешься депремированию).

Возможно, премирование, ранее используемое на предприятии, действовало слабо, или не учитывались мотивационные факторы, или был негативный опыт их применения. Например, обещание дополнительного вознаграждения за определенные результаты труда не было выполнено. В таком случае положительная мотивация разрушается, перестает действовать и не остается ничего другого, как прибегнуть к отрицательным стимулам.

Нельзя не отметить, что предприятия наряду с системой депремирования используют и систему льгот, привилегий, таких как:

- оплата питания;
- медицинское страхование;
- оплата проездных в размере стоимости одного проездного в месяц;
- памятные подарки к юбилеям, дням рождения (в пределах утвержденной суммы);
- предоставление дополнительных отпусков (по ходатайству руководителя подразделения) в качестве поощрения за качественно и в срок выполненную работу и ненормированный рабочий день, выходы в выходные для завершения проекта;
- оплата обучения: получение высшего образования, повышение квалификации, семинары, тренинги;
- предоставление скидок на продукцию собственного производства и др.

Возникает ассоциация с «кнутом» и «пряником». Вряд ли сотрудники, а тем более руководители будут удовлетворены таким отношением. Если бы мы замерили индекс удовлетворенности персонала на таких предприятиях, то, скорее всего, получили бы низкие значения его показателей.

4.4. КРИТЕРИИ И ОГРАНИЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Разрабатывая и внедряя систему вознаграждений (компенсаций), любая компания стремится к повышению ее эффективности. Что мы имеем в виду?

Обратимся к определению этого понятия в экономике: эффективность — отношение полученного экономического результата (например, прироста прибыли от внедрения системы мотивации) к понесенным затратам на внедрение данной системы.

Каковы критерии эффективности системы мотивации? Всегда ли ее повышение способствует выполнению целей предприятия? Какие ограничения (условия) нужно учесть, чтобы повысить эффективность системы мотивации и оплаты труда, и, наконец, есть ли ограничения по повышению эффективности?

Первый критерий. **Воздействие на достижение целей предприятия. Системный подход**

Один из критериев эффективности — ее воздействие на достижение стратегических целей предприятия. То есть, как мы уже обсуждали выше, прежде чем создать систему компенсации, нужно определиться в целях, стратегии компании и выстроить систему мотивации таким образом, чтобы сотрудники достигали результатов, способствующих выполнению целей предприятия.

Но в этом случае нужно учесть ограничение в эффективности системы вознаграждения. Оно возникает при использовании уже ставшей обычной для некоторых предприятий системы, когда премирование отделов (или их руководителей) осуществляется за достижение стоящих перед ними локальных целей, а премирование сотрудников — за выполнение ими определенных задач (показателей).

Например, возникает ситуация, когда один или два сотрудника отдела выполнили планы по продажам, а остальные — нет. В данном случае при 100%-ной премии к окладу следует выплачивать 70–80% за достижение индивидуальных показателей, а остальные 20–30% — при условии выполнения плана отделом, а также бонус по результатам года в зависимости от размера прибыли, полученной организацией.

То есть обязательно в системе вознаграждения должно быть несколько составляющих: за достижение индивидуальных, командных целей (отдела, проекта) и организации в целом.

Кроме того, нужно учесть влияние взаимодействия между подразделениями на достижение целей компании.

Как правило, получается, что внедренная в одном подразделении и эффективная для него система вознаграждения совсем не обязательно способствует выполнению стратегических целей предприятия.

Еще Деттмер* в своих работах писал, что «сумма локальных системных оптимумов не равняется оптимуму системы в целом». Руководители тратят много времени и усилий в погоне за более высокой продуктивностью собственных департаментов, не заботясь о том, выгодно ли это для всей системы.

---

* H. W. Dettemer, “Breaking the Constraints to World-Class Performance”, ASQ Quality Press (1998).

Нельзя получить самую эффективную систему, в том числе и систему мотивации и вознаграждения, путем максимизации эффективности всех составляющих ее компонентов по отдельности, без учета их взаимодействия между собой.

Поэтому задача топ-менеджера, занимающегося разработкой и внедрением системы вознаграждения, — ***координирование и синхронизация усилий каждого подразделения (компонента в системе) для получения наилучшего общесистемного результата***.

Второй критерий. **Рост валовой выручки (оборота) компании должен превышать рост фонда оплаты труда**

В большинстве компаний фонд оплаты труда определяется в процентах от оборота.

При внедрении эффективной системы мотивации и оплаты труда в условиях роста оборота и прибыльности компании абсолютное значение фонда оплаты труда может увеличиваться, но относительное должно оставаться на том же уровне или снижаться.

Если обратиться к системе оплаты труда по результатам, то в таблицах премирования всегда приходится устанавливать «потолок», т. е. при выполнении KPI (ключевых показателей эффективности) на 100% и выше выплачивается одинаковая сумма, например 50% от оклада, что, конечно, не мотивирует сотрудников на превышение плановых заданий или на раскрытие своего возможного потенциала. Возможно, для производственных предприятий это логично: зачем работать на склад?

А для торговых оптовых организаций хорошо бы, если бы процент вознаграждения при перевыполнении KPI был выше: 100% выполнения KPI — 50% от оклада, 120% — уже 60% и т. д., до разумного предела.

Вспомним традиционную схему оплаты менеджеров по продажам: оклад + процент от выручки. Плюс в этой схеме — мотивация на максимальный результат, а один из минусов — ориентированность на единственный показатель и зависимость вознаграждения только от индивидуальных результатов.

В любом случае менеджеров (отдел продаж) ограничат емкость рынка и наличие конкуренции.

В то же время и для «прорыва результативности» должна быть возможность превысить запланированный фонд оплаты труда, на-

пример, если вы хотите резко увеличить долю рынка, переманить из конкурирующей фирмы профессионального топ-менеджера или специалистов, которые разработают новые продукты, технологии и т. д.

То есть в данном случае нужно проанализировать и соотнести ограничение по ФОТ с влиянием этого ограничения на эффективность системы мотивации с точки зрения достижения целей предприятия.

Лучше всего иметь резервный фонд (иногда его называют золотым) для премирования сотрудников, добившихся выдающихся результатов.

Третий критерий. **Сопоставление динамики показателей, характеризующих результаты производства или объемов продаж, и величины премиального фонда**

Когда на своих семинарах я задаю вопрос, какой эффект приносит каждый рубль, выплаченный в виде премии работникам предприятия, и как меняется динамика данных показателей, специалисты по компенсациям обычно затрудняются с ответом. К сожалению, они практически не выполняют соответствующий расчет, не отслеживают изменение показателей, а значит, не анализируют создавшуюся ситуацию.

В случае отрицательной динамики показателей необходимо детально изучить создавшееся положение и найти его корневые причины, а затем разработать действия, влияющие на положительную динамику показателей.

Четвертый критерий. **Относительный рост баллов при проведении оценки персонала (в динамике)**

На сегодняшний день оценка персонала (см. главу 9) включает в себя:

- оценку результативности (оцениваем по выполнению показателей, например, KPI);
- оценку компетенций (наличие необходимых знаний, навыков, профессиональных и личных качеств);
- оценку выполнения индивидуального плана развития.

Иными словами, эффективная система мотивации должна мотивировать сотрудника не только на повышение результативности

(финансовых показателей) и достижение краткосрочных результатов, но и долгосрочных: сюда входят его развитие, рост лояльности, приверженности предприятию и т. д.

Здесь тоже есть ограничение в эффективности: не существует такой идеальной системы мотивации, которая одновременно привела бы к повышению результативности и профессионализма сотрудника и вместе с тем к повышению его лояльности и приверженности предприятию.

Ни для кого не секрет, что сотрудник, приобретя опыт, повысив свою результативность (компания старалась, мотивировала) и компетенцию (предприятие вкладывало деньги в его обучение и развитие), нечасто остается приверженным компании. Как правило, он уходит из нее на еще большую зарплату или в более крупную компанию, известную на рынке.

Поэтому при разработке системы мотивации нужно всегда анализировать ее последствия.

Пятый критерий. **Учет потребностей и предпочтений работников при определении составных частей их компенсационного пакета в зависимости от эффективности затрат**

Как мы также упоминали ранее (см. главу 1), в зависимости от целей и стратегии компании важно определить, с одной стороны, влияние составляющих компенсационного пакета на достижение тех или иных ее целей, а с другой — учесть мотивационные факторы, предпочтения сотрудников и руководителей данного предприятия.

Кроме того, для определения составных частей компенсационного пакета мы должны найти баланс между основными предпочтениями работников и затратами компании.

И наконец, *шестой критерий* (он, конечно, не последний, но мы на этом остановимся). **Гибкость разработанной системы мотивации, возможность оперативного внесения в нее изменений с учетом изменений, происходящих на рынке, во внутренней среде компании и при корректировке ее целей без изменения механизма премирования**

Этому критерию удовлетворяет оплата труда по результатам на основе KPI — ключевых показателей деятельности (или эффективности) подразделений, сотрудников.

Если происходят какие-либо изменения, мы просто меняем цели, показатели, веса, критерии измерения, таблицу премирования, в целом оставляя механизм неизменным.

По имеющейся статистике (к сожалению, западной) внедрение такой системы повышает результативность предприятия на 15–20%.

Однако опять есть ограничение: вы можете внедрить вышеупомянутую систему в компании, она действительно будет эффективна, и это скажется на росте финансовых показателей, но при условии, что в этот период окружающая среда будет более или менее стабильна: не возникнет новый крупный конкурент на рынке, не появится продукт-заменитель и т. д. В общем, все по Портеру и его матрице — действия пяти сил на рынке: конкуренты, потенциальные конкуренты, товары-заменители, поставщики, клиенты. Правда, на мой взгляд, здесь не хватает еще одного, но достаточно важного в российских условиях элемента: действий политических сил и возможности лоббирования.

Таким образом, эффективность системы мотивации и оплаты ограничивается нестабильной ситуацией.

Чтобы система оставалась эффективной, нужно ее пересматривать и корректировать в зависимости от происходящих изменений хотя бы один раз в два-три года.

ВЫВОДЫ

Таким образом, каждая методика формирования переменной части заработной платы имеет свои плюсы и минусы. Выбор той или иной методики зависит от целей собственников (топ-менеджеров) предприятия и от корпоративной культуры компании.

Для топ-менеджера, заинтересованного в достижении быстрых, краткосрочных результатов, направленных на максимизацию сегодняшней прибыли, возможно, в ущерб долгосрочным проектам компании, система депремирования окажется эффективным инструментом. При этом она будет неплохо сочетаться с принятым в компании авторитарным стилем управления и сотрудниками, которых устраивают данные ценности и существующий психологический климат.

Для руководителя, нацеленного на развитие предприятия, достижение его долгосрочных целей, эффективнее использовать систему

оплаты по результатам: performance management — систему управления эффективностью — или систему сбалансированных показателей, в которых переменная часть заработной платы зависит от выполнения KPI — ключевых показателей эффективности. Данные системы работают не только на достижение целей в краткосрочный период, но и на перспективу, то есть на достижение стратегических целей предприятия.

ССП и система управления эффективностью PM также актуальны для собственников бизнеса, которые решили отойти от операционного управления, но при этом хотят иметь всю полноту информации, чтобы контролировать деятельность предприятия и принимать стратегические решения.

Кроме того, важно понимать, что не существует идеальной системы мотивации и оплаты труда. Какую бы систему вы ни разработали, прежде чем ее внедрять, желательно выявить ограничения (в том числе с точки зрения системного подхода), возникающие у вашего конкретного предприятия, и учесть их влияние на эффективность системы мотивации, а затем проанализировать разработанную систему компенсации с учетом критериев ее эффективности.

Глава 5

ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПРЕМИАЛЬНЫЕ ПЛАНЫ

Долгосрочные выплаты (акции, опционы, фантомные акции, владение долями собственности), предоставленные собственниками компании и повышающие заинтересованность топ-менеджмента в росте ее акционерной стоимости, в России используются достаточно редко.

В западных компаниях существенную часть пакета вознаграждения топ-менеджеров составляют именно долгосрочные выплаты, так называемый план долгосрочной мотивации (LTIP — Long Term Incentive Plan).

Вознаграждение привязывается к росту стоимости компании (цене акций, капитализации) или достижению долгосрочных целей. Примерно 50% компенсации топ-менеджера составляют долгосрочные выплаты в форме акций компании или опционов на акции, 25% приходится на бонусы, а оставшиеся 25% — на окладную часть.

Для долгосрочного поощрения используется сразу несколько программ. Необходимость их создания и администрирования объясняется потребностью сбалансировать плюсы и минусы каждого вида вознаграждения и учесть разный уровень сотрудников в иерархии компании.

Пользоваться долгосрочными программами вознаграждения наиболее удобно публичным компаниям, акции которых котируются на биржах и, следовательно, имеют регулярно определяемую рыночную стоимость.

Общества с ограниченной ответственностью могут использовать так называемые фантомные акции: руководитель получает вознаграждение, размер которого соответствует росту стоимости

данных акций. Когда топ-менеджер увольняется из компании, он теряет также и эту составляющую вознаграждения, поскольку акции не реальные, а фантомные.

Рассмотрим программы долгосрочной мотивации топ-менеджеров.

1. Предоставление доли собственности предприятия при условии выполнения целей, отвечающих стратегическому развитию компании, и через определенный период времени (например, через 2–3 года, в зависимости от выполнения целей).
2. Вознаграждение акциями компании.

   Менеджеры предприятия покупают его акции по заниженной цене либо премируются такими акциями с целью получения будущего дохода за счет увеличения выплат по ценным бумагам (дивидендов) и роста стоимости компании (в случае реализации акций).

   В результате поощрения акциями топ-менеджеры, становясь акционерами руководимой ими компании, стремятся к максимизации ее стоимости и росту стоимости акций предприятия.
3. Опционные планы.

   Опцион — это право совершить сделку в течение стандартного срока по оговоренной цене.

   Менеджерам предприятия дается право на покупку определенного количества акций по определенной фиксированной цене (цене покупки) на определенный период времени с определенными условиями.

   Цель — мотивировать менеджера на увеличение стоимости компании, а соответственно, и на увеличение стоимости имущества акционеров.

   Наиболее популярные разновидности опционных планов:
   - единоразовое опционное поощрение, т.е. менеджерам предоставляются опционы на несколько лет вперед;
   - поощрение опционами на фиксированное количество акций: менеджеру ежегодно предоставляют опционы на установленное и неизменное количество акций независимо от их текущего рыночного курса на момент его поощрения.

4. Фантомные акции.

   Компания выплачивает вознаграждение исходя из разницы стоимости фантомных акций.

   Владелец избавляется от проблем с делением собственности, а менеджер — от необходимости использовать принадлежащий ему капитал (покупать акции).

   Компании, акции которых не обращаются на рынке и, соответственно, рыночную цену которых невозможно определить, могут в качестве измерителя их стоимости выбрать системы внутренних показателей, характеризующих стоимость компании.

ВЫВОДЫ

Таким образом, для мотивации топ-менеджеров на выполнение стратегических целей, например для повышения их заинтересованности в росте стоимости компании, используются различные долгосрочные программы: акции, опционы, фантомные акции, владение долями собственности.

Выбор той или иной программы, схемы выплат зависит от вида собственности организации, от уровня должности, занимаемой менеджером, и, конечно, от решения владельцев компании.

Глава 6

КОМПЕНСАЦИОННЫЕ И СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ (ДОПЛАТЫ И НАДБАВКИ), ЛЬГОТЫ

6.1. КОМПЕНСАЦИОННЫЕ И СТИМУЛИРУЮЩИЕ ВЫПЛАТЫ (ДОПЛАТЫ И НАДБАВКИ)

Статьей 129 Трудового кодекса Российской Федерации (с учетом изменений от 6 октября 2006 г.) предусмотрены компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера), в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера).

Доплаты осуществляются при совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором.

Размер доплаты устанавливается с учетом содержания или объема дополнительной работы по соглашению сторон (ст. 151 ТК).

Доплаты также осуществляются за сверхурочную работу, работу в выходные и нерабочие праздничные дни, работу в ночное время и т. д.

Системы оплаты труда, добавки и надбавки компенсационного и стимулирующего характера должны устанавливаться коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами,

в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

В соответствии с Трудовым кодексом (раздел 7), гарантии и компенсации (денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей) предоставляются в следующих случаях (ст. 165):

- при направлении в служебные командировки;
- при переезде на работу в другую местность;
- при исполнении государственных или общественных обязанностей;
- при совмещении работы с обучением;
- при вынужденном прекращении работы не по вине работника;
- при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;
- в некоторых случаях прекращения трудового договора;
- в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника;
- в других случаях, предусмотренных Кодексом и иными федеральными законами.

При предоставлении гарантий и компенсаций соответствующие выплаты производятся за счет средств работодателя.

Кроме того, предприятия имеют право устанавливать персональные надбавки стимулирующего характера: за профессионализм, стаж работы в компании, лояльность и т. д.

В американских и европейских компаниях также применяют достаточно большое количество разнообразных выплат и доплат. В таблице 6.1 даны примеры различных доплат и надбавок, используемых в американских компаниях.

6.2. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЛЬГОТ (BENEFITS)

К материальной немонетарной системе вознаграждения относятся все льготы и привилегии, предоставляемые компанией сотрудникам.

Какова цель предоставления таких льгот?

Это может быть:

- социальный пакет, предусматривающий повышение уровня жизни отдельных категорий сотрудников (малоимущих);

Таблица 6.1. **Компенсационные выплаты, доплаты**

Компенсационные выплаты, доплаты
За стаж работы
За многолетний труд
Рыночная поправка
Поправка на стоимость жизни
Географические коэффициенты
Сверхурочные премии
Сменные коэффициенты
Надбавка за ротацию работ по графику
Премии к выходным
Премии к отпускам
За составление отчетности
За сверхурочный вызов
За резерв или простой
За чистку и смену одежды
За назначения, связанные с опасностью и стрессом
За изоляцию
Надбавки за профессионализм
«Золотые наручники»
Надбавка за мастерство
Надбавка за опыт, умения
Оплата праздничных дней
Оплата отпуска
За исполнение обязанностей присяжных
За исполнение обязанностей наблюдателя на выборах
За свидетельство в суде
За исполнение воинской обязанности
За отсутствие по причине похорон
За отсутствие по причине отцовства
За отсутствие по причине материнства
За отсутствие по болезни
За отсутствие по причине реабилитации после болезни
За сдачу донорской крови
За переговоры по трудовым спорам и контрактам
За краткосрочную нетрудоспособность: заболевание и несчастный случай
За долгосрочную нетрудоспособность (LTD)
Компенсация рабочим
За состояние временной нетрудоспособности
За отсутствие по недомоганию
Выплата выходного пособия (золотые, оловянные, серебряные, платиновые парашюты)

- льготы, связанные с защитой доходов, — различного вида страховки: медицинская, страхование жизни, пенсионные планы. Они помогают защитить сотрудников от финансовых потрясений, обычных в повседневной жизни;
- льготы, стимулирующие привлечение квалифицированных специалистов на предприятие и их удержание: оплата обеда, мобильной связи, предоставление служебного автомобиля и т. д.

Прежде чем предоставить сотрудникам льготы, нужно проанализировать их потребности (например, провести анкетирование). По результатам выявленных потребностей и финансовых возможностей предприятия необходимо определить набор и величину предоставляемых льгот. Подобное исследование желательно проводить один раз в год и в соответствии с изменением потребностей персонала вносить коррективы в набор предоставляемых льгот.

Каким образом мы можем сформировать систему льгот на предприятии?

1. В соответствии с иерархической структурой компании

Один набор льгот — для сотрудников и рабочих, другой — для руководителей среднего звена и более широкий — для топ-менеджеров.

Пример такого формирования льгот мы видим в таблице 6.2.

2. В соответствии с системой грейдов

Чем выше грейд, к которому относится должность, тем больше набор (или на большую сумму) предоставляемых льгот. В таблице 6.3 представлено распределение льгот в соответствии с грейдами в одной из российских компаний.

Таблица 6.2. **Система льгот в производственно-торговой компании**

Категория персонала	Льготы
Директора по направлениям	1. Медицинское страхование 2. Предоставление автомобиля компании 3. Страхование личного автомобиля 4. Предоставление и оплата мобильной связи

Окончание табл. 6.2

Категория персонала	Льготы
	5. Дополнительный отпуск, предоставление права на укороченный рабочий день, неделю, а также право на скользящий, гибкий график 6. Полная оплата путевки 1 раз в год (в пределах 1000 долл.) 7. Оплата обучения 8. Ссуды и кредиты (вне зависимости от стажа) на приобретение жилья, автомобиля 9. Бесплатное лечение сотрудника (прием, процедуры по утвержденному списку) на базе определенного медицинского заведения 10. Банкеты с приглашением всех сотрудников в праздничные дни (день рождения фирмы, Новый год, День нового сотрудника)
Средний управленческий персонал	1. Оплата питания (бесплатные обеды) 2. Оплата проезда до работы (проездной на общественный транспорт) 3. Оплата оздоровительных мероприятий (бассейн и т.д.) 4. Медицинская страховка 5. Страхование жизни на сумму ____________ 6. Оплата обучения для повышения квалификации 7. Частичная оплата путевки 1 раз в год (на сумму 500 долл.) 8. После ___лет работы в фирме — ссуды и кредиты на приобретение жилья, крупные покупки 9. Бесплатное лечение (прием, процедуры по утвержденному списку) на базе определенного медицинского заведения 10. Банкеты с приглашением всех сотрудников в праздничные дни (день рождения фирмы, Новый год, День нового сотрудника)
Специалисты, менеджеры	1. Оплата питания (бесплатные обеды) 2. Оплата проезда до работы (проездной на общественный транспорт) 3. Бесплатное лечение сотрудника (прием, процедуры по утвержденному списку) на базе определенного медицинского заведения 4. Оплата оздоровительных мероприятий (бассейн и т. д.) 5. Страхование жизни и здоровья на сумму ________ 6. Оплата обучения для повышения квалификации (курсы, семинары) 7. Частичная (_____%) оплата путевки 1 раз в год на сумму 300 долл. 8. Банкеты с приглашением всех сотрудников в праздничные дни (день рождения фирмы, Новый год и др.)

Таблица 6.3. **Распределение льгот по грейдам**

Грейды	Льготы
1–4	Медицинская страховка Оплата общественного транспорта
5–8	Медицинская страховка Оплата общественного транспорта Оплата лечения в санатории
9–12	Медицинская страховка Оплата мобильной связи Оплата путевки на сумму_____
13–14	Предоставление опционов Персональный автомобиль Оплата мобильной связи Медицинская страховка Оплата путевки на сумму_____

3. Формирование пакета по «принципу кафетерия»

Приведу пример. В крупном екатеринбургском торговом центре компенсационный пакет сотрудников включает: оклад, ежемесячную премию и пакет льгот, который состоит из оплаты питания, проездного на общественный транспорт и оплаты летней путевки для ребенка (на территории России).

Один из успешных топ-менеджеров, коммерческий директор, не пользуется бесплатными обедами (возможно, ему нужна диетическая пища, а может, его не устраивает предлагаемое меню) и, естественно, ездит на личном транспорте (неплохо, если бы оплатили бензин); детей у него нет.

Что же мы получаем? Коммерческий директор неудовлетворен, даже демотивирован предлагаемым компенсационным пакетом, и эти льготы уж точно не задержат топ-менеджера в компании.

Или возьмите такое благое намерение руководителей, как оплата посещения бассейна сотрудниками. А результат? Проведите элементарный учет, и скорее всего, окажется, что бассейном пользуются всего несколько человек, а значит, средства предприятия расходуются, мягко говоря, неэффективно. И таких примеров можно привести достаточно много.

Может ли компания в существующей конкурентной среде позволить себе так разбрасываться средствами? Естественно, нет.

Так что же делать? Для начала (рассмотрим на примере того же коммерческого директора торгового центра) давайте спросим у самого руководителя, в каких льготах он заинтересован. А раз заинтересован, значит, более удовлетворен и более привержен компании.

Как оказалось, он предпочел бы следующие льготы: оплата бензина, мобильной связи, путевки (не ребенка, а своей собственной) — например в размере оклада.

Выход: применяйте в своей компании «принцип кафетерия» (впервые его стали использовать на японских предприятиях). В конце года распределите бенефиты исходя из потребностей сотрудников и возможностей предприятия. Например, составьте два-три меню с одинаковой стоимостью, но с разным наполнением (см. таблицу 6.4) и предоставьте возможность вашим сотрудникам выбрать тот пакет бенефитов (льгот), который бы их максимально удовлетворил и мотивировал на достижение результатов. Можно ведь и не давать такой пакет нерезультативным работникам, т. е. определить условия его получения.

Таблица 6.4. **«Принцип кафетерия»**

Меню № 1	Меню № 2	Меню № 3
Оплата обеда	Оплата бензина на сумму_______	Оплата медицинской страховки
Оплата проездного на общественный транспорт	Оплата мобильной связи, 50%	Оплата фитнес-центра
Оплата детской путевки	Оплата своей собственной путевки (в размере оклада)	Оплата санаторной путевки

Если бы в екатеринбургском торговом центре использовали «принцип кафетерия», то наш коммерческий директор выбрал бы для себя меню № 2 и был бы более мотивирован, удовлетворен и лоялен компании.

4. Монетаризация льгот

Часть льгот заменяется выдачей денежной премии. Например, предоставление такой льготы, как оплата проездных в общественном транспорте, заменяется выплатой определенной суммы в виде пре-

мии. В таком случае сотрудники могут использовать ее по своему усмотрению: одни — на общественный транспорт, другие — на бензин, третьи — на такси и т. д.

Плюс еще в том, что уменьшается объем работы для бухгалтерии (по оформлению авансовых отчетов и расчету компенсации за билеты и проездные). А минус в том, что если раньше такая услуга предоставлялась лишь отдельным сотрудникам (и на этом предприятие экономило средства), то при монетаризации льгот ими начинают пользоваться все и затраты компании возрастают.

В то же время это приводит к более справедливому распределению средств.

Таблица 6.5. **Льготы, применяемые на зарубежных предприятиях**

Льготы
Оплата парковки Пенсионные планы Медицинское, госпитальное и хирургическое страхование (самого работника и иждивенцев) Организация профилактики здоровья Медицинский план после выхода на пенсию Поддержание физического здоровья после выхода на пенсию Услуги по госпитализации Освобождение (или льготы) от налогов Вручение подарков Консультации: финансовая, юридическая, психиатрическая/психологическая Услуга субсидированием продуктов питания Скидки или бесплатные товары Программы поддержания физического состояния Спортивные клубы Транспорт до работы и с работы Дополнительное льготное страхование от безработицы (SUB) Помощь в налаживании торговли Предоставление кредитов для покупки недвижимости и др. Авиарейсы первым классом Профессиональные журналы и газеты Пособия на особые переезды и перемену места Оплата затрат на супруга в деловых поездках Пособие на гостеприимство для клиентов в домашних условиях Офисное оборудование на дому Личный шофер/телохранитель Автомобиль, самолет, яхта компании

В таблице 6.5 приведены различные льготы, применяемые на зарубежных предприятиях [19].

ВЫВОДЫ

Льготы оказывают существенное влияние на привлечение и удержание персонала, в особенности если они определены на предприятии с учетом потребностей сотрудников и анализа льгот, предоставляемых компаниями-конкурентами.

Глава 7

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

7.1. СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ МОТИВАЦИОННЫЙ ЭФФЕКТ ОТ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ ЛИЧНЫХ И КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕЛЕЙ

Система личных сбалансированных показателей представляет собой путеводитель для организаций будущего!

Маршалл Голдсмит,
гуру менеджмента

Если личные цели сотрудника не совпадают с целями организации, то такой сотрудник, а тем более руководитель вряд ли будет привержен компании и мотивирован на эффективное выполнение своих обязанностей. В итоге мы получаем ситуацию, когда сотрудник лишь физически присутствует на рабочем месте, но далеко не полностью реализует свой потенциал из-за недостатка вовлеченности в работу, отсутствия интереса и внутренней мотивации, что приводит к потерям, представляющим собой один из основных источников затрат современного бизнеса.

На внутреннюю мотивацию подчиненного влияют также отношение руководителя, стиль его управления. Многим менеджерам просто неизвестно, что их стиль управления уже неэффективен, поскольку создает атмосферу недоверия и страха, оказывает негативное влияние на производительность труда.

Упомянутая ранее «близорукость» руководителей приводит к тому, что многие компании продолжают сталкиваться с высоким уровнем «ментального отсутствия» сотрудников, их слабой мотивацией и низкой производительностью труда, в то время как уро-

вень компетентности и доверия сотрудников, а также степень понимания ими того, в каком направлении развивается компания, очень далеки от желаемых.

Исследования показывают, что люди, у которых сложились натянутые или сложные отношения со своим руководителем или коллегами, испытывают повышенный уровень стресса. Многие сотрудники меняют работу или организацию из-за поведения своего начальника — другими словами, неправильное руководство служит причиной низкой производительности труда.

Как справиться с такой ситуацией? Сила личной сбалансированной карты (PBSC)

Х. Рамперсад развил идеи Р. Каплана и Д. Нортона и предложил универсальную систему показателей (TPS) [15] и личную систему сбалансированных показателей (PBSC — Personal Balanced Scorecard) [14] — две управленческие концепции, с помощью которых можно связать личные цели с корпоративными, что должно привести к большей лояльности сотрудников и вовлеченности их в работу. Для компании это одна из самых важных задач, на которых они должны фокусироваться. Интеграция целей, доверие, увлеченность, приверженность, постоянное обучение и совершенствование — ключевые ценности подхода TPS. Решение многих проблем также лежит в области сбалансированности работы и личной жизни сотрудников и согласованности их индивидуальных целей с целями организации.

Прежде чем приступать к реализации эффективных изменений, руководители должны измениться сами: *вы* должны начать с себя. Сначала разработайте PBSC — личную сбалансированную карту. Она включает:

- личную миссию, отражающую вашу философию жизни, ваши жизненные цели;
- ви́дение — личное видение, описывающее, к чему вы стремитесь, ценности и принципы, которыми вы руководствуетесь;
- ключевые роли вашей жизни;
- критические факторы успеха;
- личные цели, которые можно измерить;

- действия по реализации вашей личной миссии, целей и видения.

Все элементы личной сбалансированной карты должны быть распределены по четырем областям: внешняя перспектива, внутренняя перспектива, финансовая перспектива, перспектива знаний и обучения.

PBSC позволит вам больше узнать о себе, замерить результаты своей жизнедеятельности. С ее помощью вам удастся дистанцироваться от стандартного образа мышления — мысленной рамки предположений и установок, сквозь которую вы постоянно смотрите на мир. PBSC позволит вам измениться и начать эффективно прислушиваться к своему внутреннему голосу. С ее помощью вы также сможете усовершенствовать свое поведение с учетом планируемого собственного будущего. Это можно сделать двумя способами: 1) привести внешние обстоятельства в гармонию с вашими личными целями; 2) изменить способ восприятия внешних обстоятельств, с тем чтобы они лучше соответствовали вашим личным целям. Обе стратегии — часть метода PBSC.

Формулирование личных целей также влечет за собой поиск собственной идентичности.

А ее осознание — ключевой фактор действия. Вы самосовершенствуетесь и становитесь более проактивным и эффективным в своих поступках, более ответственным за них, начинаете лучше понимать себя, а все это очень важно для принятия верных решений.

По мере роста осознания себя как личности, того, что представляют собой ваши ценности, внутренние процессы и движущие силы, вы становитесь более креативным. Глубже постигая себя, уточняя собственный имидж, а также собственные цели, вы повышаете свои способности к обучению и его эффективность.

В результате личностные поведенческие изменения у менеджеров приводят к коллективным изменениям в поведении, которые мы называем организационными.

При наличии эффективного баланса между интересами отдельного сотрудника (личные цели) и интересами компании (общие цели) люди работают с большей заинтересованностью в развитии своей организации. Главное здесь — во внутренней мотивации, которая возникает изнутри: вы делаете что-либо, потому что это доставляет вам удовольствие.

Постановка личных и общих целей происходит одновременно. Задавая себе вопрос, чего мы хотели бы для организации и до какой степени желали бы двигаться совместно, мы также спрашиваем, чего хотели бы для себя и какая из ситуаций «выигрыш — выигрыш» отвечает интересам обеих сторон. Потребности сотрудников должны быть согласованы с интересами организации, чтобы ее деятельность стала высокоэффективной.

По словам Питера Сенге [17], когда организация берет за точку отсчета личные цели своего сотрудника, она становится для него инструментом самореализации, а не поработившей его машиной.

Еще одним аргументом в пользу применения системы PBSC служит то, что метод способствует обучению и укреплению команды. Делясь своими целями с коллегами, сотрудники начинают лучше узнавать, понимать и ценить друг друга. Опыт свидетельствует, что в результате возрастают их взаимное уважение и доверие.

Метод PBSC — это средство планирования и эффективного использования времени и превращения сотрудника в более дисциплинированного тайм-менеджера за счет выполнения того, что запланировано, и тогда, когда это запланировано. План PBSC можно использовать в отношении своих главных целей, действий и приоритетов. С его помощью вы научитесь более эффективно организовывать свое время. Если происходит что-то непредвиденное или кто-то пытается отвлечь вас от определенного курса, вы можете быстро вернуться на выбранный путь, полностью осознавая, что двигаетесь в направлении, которое сами обозначили в своем плане PBSC.

Используя этот метод, мы можем также организовать качественный отбор кандидатов, при котором их способности, возможности и мотивация будут соответствовать требованиям должности и общим целям организации. Личные цели сотрудника говорят о нем больше, чем резюме. Например, исходя из того, что человек заявляет о себе в резюме, он кажется подходящим кандидатом для выполнения конкретных функций, но несовпадение его целей с целями организации не будет способствовать эффективной работе такого кандидата. Четкое соответствие служебных обязанностей его личным целям приводит, таким образом, к более эффективному выполнению работы, качественному обслуживанию клиентов и их удовлетворенности.

Как писал Акито Морита в своей книге «Sony. Сделано в Японии», «в долгосрочной перспективе ваш бизнес и его будущее находятся в руках тех людей, которых вы нанимаете» [12].

Чтобы получить результат от применения PBSC, в компании нужно работать над формированием новой организационной культуры, разработкой новых стандартов поведения и политик (в том числе мотивационной), которые подкрепляли бы желательный образ действий. Устраните старые привычки и нормы, которые подкрепляют старый образ действий, и замените их новыми привычками и нормами, которые подкрепляли бы новый способ действий.

Предоставьте сотрудникам обучение, которое фокусируется на новых навыках поведения. Связав стимулы и выплату наград, вручение подарков и грамот с желаемым поведением, публично поощряйте и награждайте менеджеров, которые меняются.

Исключите способ коммуникации, поддерживающий прежний образ действий; замените его таким стилем общения, который подкреплял бы новый образ действий. Сделайте коммуникацию двусторонней, обеспечив регулярную обратную связь от руководства к сотрудникам, которая свидетельствовала бы о произведенных изменениях.

Иными словами, топ-менеджеры обязаны развиваться сами, выполнять свои личные BSC, а также фокусироваться на создании организационной культуры, способствующей как совершенствованию таланта каждого сотрудника, так и коллективному развитию.

Метод PBSC — это путь постоянных открытий в области совершенствования собственной личности, достижения ее целостности, повышения индивидуального мастерства и получения удовольствия от работы. PBSC позволяет соединить личную жизнь человека с его карьерой, дать ему ощущение счастья, полноты и цельности жизни.

PBSC* руководителя российской компании

Как же выглядит PBSC?

Рассмотрим PBSC директора небольшой российской образовательной компании, бизнес-тренера Сергея Иванова (см. таблицу 7.1).

* Можно использовать русскую аббревиатуру ЛССП (личная система сбалансированных показателей), но поскольку в России на сегодняшний день она используется нечасто, будем пока придерживаться западной терминологии.

Таблица 7.1. **PBSC генерального директора компании Сергея Иванова**

Ключевые факторы успеха	**Цели**	**KPI**	**Значения**	**Действия по достижению**
		Финансовая составляющая		
Финансовая стабильность и рост доходов	Рост дохода	Прибыль компании		
		Кол-во консалт. часов		
		Кол-во часов семинаров		
		Прибыль от недвижимости		
		Прибыль от акций		
	Уложиться в затраты	Выполнение годового бюджета		
	Снизить риски	Наличие инвесторов		
	Снизить суммы кредита	Погашение 20% суммы кредита за год		
		Клиентская составляющая (внешняя)		
Приносить пользу клиентам	Рост удовлетворенности клиентов	Показатели удовлетворенности клиентов: качество работы, выполнение заказов в срок и т. д.		
Совершенствование отношений с партнерами по бизнесу (синергетический эффект от партнерства)	Получать позитив в отношениях с партнерами по бизнесу, дополнять друг друга	Отсутствие претензий друг к другу; кол-во и объем (руб.) совместных проектов		
Быть ценным для близких	Быть счастливым в семье и любимым отцом	Время, проведенное с семьей; кол-во совместных дел; отдых за рубежом		
Достижение успеха, комфортный психологический климат	Сильная команда, взаиморазвитие, хорошие отношения	Кол-во совместных проектов; выполнение норматива по коучингу, общению		

Окончание табл 7.1

Ключевые факторы успеха	Цели	KPI	Значения	Действия по достижению
Клиентская составляющая (внешняя)				
Приятное и полезное общение с друзьями	Получать радость, удовольствие; релаксация, снятие стресса	Совместное времяпрепровождение		
Внутренняя составляющая				
Постоянное достижение	Получать заряд энергии от достижений, испытывать желание достичь большего	Кол-во достижений		
Удовольствие от работы	Получать радость, удовлетворение от работы	Уровень удовольствия, отсутствие конфликтов		
Физическое и психологическое здоровье	Быть здоровым, в хорошем настроении	Кол-во дней по болезни		
	Хорошо выглядеть	Кол-во тренировок		
Сбалансированность между профессиональной и личной жизнью	Получать удовлетворение и удовольствие от жизни	Кол-во выездов на природу с семьей. Посещение театров, выставок. Отдых с семьей. Наличие свободного времени		
Составляющая знаний и обучения				
Высокий профессионализм	Рост профессионализма через приобретение новых знаний и навыков	Кол-во тренингов, семинаров		
		Кол-во прочитанных книг по бизнесу		
		Кол-во посещений конференций и профессиональных клубов		
Знание английского языка на высоком уровне	Участие в международных конференциях, презентациях	Кол-во конференций, выставок		
		Кол-во прочитанных книг в оригинале		

Сергей — директор образовательной компании, но, кроме того, он высококвалифицированный бизнес-тренер — словом, настоящий трудоголик. Из-за большого объема работы и заказов, частых командировок Сергею часто не хватало времени на руководство компанией, т.е. на постановку целей перед сотрудниками, их обучение и контроль, что приводило к ухудшению качества обслуживания клиентов (проводимых семинаров) и, как следствие, к снижению их удовлетворенности.

Сергей совсем не уделял внимания семье, и его жена была недовольна. В результате домой ему возвращаться совсем не хотелось, и директор еще больше загружал себя работой. Все это приводило к напряженности в отношениях и стрессу, а в итоге создался неуправляемый замкнутый круг. Основная причина заключалась в том, что у Сергея отсутствовал баланс между работой и личной жизнью. Свободного времени не было совсем. PBSC помогла ему посмотреть на создавшуюся ситуацию «сверху», изменить некоторые свои решения, перераспределить время и стать более эффективным. В итоге Сергею удалось сбалансировать работу и личную жизнь, что привело к снижению стресса.

ВЫВОДЫ

Таким образом, систему личных сбалансированных показателей (PBSC) можно использовать для планирования своих главных целей, определения приоритетов и разработки оптимального маршрута (действий) для достижения целей. PBSC позволяет сбалансировать работу, персональное развитие и личную жизнь, что способствует большей удовлетворенности человека своей жизнью.

Организации наличие PBSC позволит сбалансировать личные цели сотрудников и цели компании, сформировать такую корпоративную культуру, в которой раскроется потенциал сотрудников и будет создан синергетический эффект. Все это создаст условия для формирования сильной, мощной компании.

Когда руководители поймут, что прочным фундаментом любой организации служит наличие человеческого капитала и единой корпоративной культуры, объединяющей людей, способствующей достижению сбалансированных личных и корпоративных целей, и направят свое внимание и усилия на создание такой организации, успех им обеспечен.

Хотя всегда найдутся те, кто спросит: действительно ли концепции PBSC и TPS способствуют организационному совершенствованию и успешным изменениям?

Х. Рамперсад в своей статье утверждает, при применении концепций PBSC и TPS [2] наблюдается 20%-ный рост потенциала сотрудников и их производительности.

7.2. МОТИВАЦИЯ ТАЛАНТОВ

Не каждый тренер способен привести к победе талантливую команду, но без талантов выиграть невозможно.

Джон Вуден

Теряя талантливых сотрудников, компания снижает свою стоимость.

Как их привлечь и сохранить? Скорее всего, нужно повысить удовлетворенность таких людей и создать для них внутреннюю мотивацию.

Можно привлечь талантливого сотрудника щедрым вознаграждением, пакетом льгот, однако продолжительность и результативность его работы в компании в первую очередь будут зависеть от удовлетворенности.

За 25 лет Институт Гэллапа проанализировал результаты опросов и интервью 80 тысяч руководителей из 400 компаний. Оказалось, что существует взаимосвязь между удовлетворенностью сотрудников, производительностью команды и результатами деятельности подразделений в различных компаниях. Какой фактор оказывает наибольшее влияние на удовлетворенность сотрудника? Авторы исследования выяснили, что «не зарплата, не привилегии, не харизма генерального директора компании, а личность прямого начальника является главным фактором, определяющим удовлетворенность местом» [4].

Иными словами, часто сотрудники, а в особенности талантливые, уходят от руководителей, а не из компаний. Именно отношения с непосредственным руководителем определяют, насколько долго сотрудник будет оставаться в компании и насколько эффективно будет там работать.

Талантливые сотрудники требуют индивидуального подхода. Важно выявить их индивидуальные способности и превратить в капитал компании.

Вряд ли будут эффективными затраты времени и усилий руководителя на преодоление недостатков и слабостей сотрудника. Гораздо более важно — выявить достоинства, раскрыть уникальные способности специалиста и использовать их для достижения успеха подразделения.

Подберите сотрудникам роли в команде, наиболее соответствующие их талантам.

Выделите сильные стороны человека, а потом сформулируйте цели, которых он может благодаря им добиться, определитесь с нужными вам результатами и ожиданиями, создайте комфортную атмосферу и предоставьте таланту возможность работать над решением поставленных перед ним задач.

Задайте себя вопрос: «Могу ли я описать уникальные достоинства каждого моего непосредственного подчиненного?»

Цель менеджера состоит в том, чтобы помочь каждому сотруднику с наибольшей результативностью исполнить свою роль. В случае необходимости проводите ротацию сотрудников и перемещайте людей на позиции, которые позволяют использовать их сильные стороны и быстрее достигать результата.

При этом не забывайте развивать выявленные таланты (усиливайте сильные стороны) и время от времени ставьте перед такими сотрудниками новые трудные задачи, предоставляя им определенную свободу действий. Нельзя ограничивать самовыражение талантливых людей, нужно лишь направлять их. Обязательные стандарты и инструкции нужны и оправданны, если только они не мешают достижению результата.

Замечательно, если руководитель будет способен вдохновлять талантливых сотрудников на достижение высоких целей. А как мы сможем это сделать, если понятия не имеем, что способно зажечь огонь в их глазах?

Вместо того чтобы просто убеждать, нужно задействовать эмоции и подсознательные желания людей. Не зря сегодня так много внимания уделяется эмоциональному интеллекту. Формируйте команды талантливых сотрудников, поощряйте обмен идеями, ставьте перед ними нестандартные задачи: например, создать продукт, который бы превзошел ожидания потребителя.

При этом не торопитесь продвигать людей по карьерной лестнице. Одна из наиболее часто повторяющихся ошибок топ-ме-

неджеров, особенно в молодых компаниях, — постоянное продвижение людей до уровня их некомпетентности. Превосходное исполнение своих обязанностей важнее, чем посредственная работа на более высокой ступеньке традиционной карьерной лестницы.

Предоставьте своим сотрудникам возможность профессионального роста, отметьте каждый успешно завершенный проект или каждую с блеском выполненную работу, а также повышение уровня мастерства своих подчиненных.

Например, одной из компаний я предложила разработать такую систему льгот: чем выше уровень мастерства (категория в пределах одного грейда), тем больший пакет льгот, бенефитов предоставляется сотруднику.

Создайте условия, в которых сегодняшняя работа стала бы более привлекательной для ваших сотрудников, например предоставьте им необходимые ресурсы.

Руководители, делясь со мной своими проблемами, акцентируют внимание именно на отсутствии необходимых ресурсов для достижения результатов, что в дальнейшем приводит к демотивации менеджеров.

Относитесь к талантливым сотрудникам не так, как вы хотите, чтобы относились к вам, а так, как человек бы хотел, чтобы к нему относились.

Часто руководители уделяют много внимания тем сотрудникам, у которых есть проблемы в работе. Лучшие руководители делают прямо противоположное: бóльшую часть времени они проводят с результативными сотрудниками.

Таким образом, одна из основных задач руководителя — способствовать тому, чтобы талант каждого сотрудника работал на общий результат.

ВЫВОДЫ

Существует взаимосвязь между удовлетворенностью сотрудников, производительностью команды и результатами деятельности подразделений.

Проявляйте индивидуальный подход к талантливым сотрудникам.

Выявляйте своеобразные способности сотрудника и превращайте их в капитал; не нужно тратить время и усилия на борьбу с его недостатками.

Подберите роль, соответствующую таланту сотрудника. Создайте систему поддержки, которая поможет вам раскрыть и развить талант.

Будьте катализатором: таланты сотрудников должны работать на общий результат и способствовать росту конкурентного преимущества компании.

7.3. ОСНОВНЫЕ СПОСОБЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ И ПРИМЕНЕНИЕ ИХ В РАБОТЕ

В первую очередь перечислим стандартные формы нематериальной мотивации, используемые в российских компаниях:

1. Устное поощрение, похвала, объявление благодарности перед коллективом.

   Однако некоторые руководители не признают достижений сотрудников, считая, что достаточно и материального вознаграждения («им за это заплатили»), или по той причине, что просто не знают подходящих форм выражения признательности. Большинство из них уверены, что повлиять на подчиненных может только материальное стимулирование, т. е. премия или повышение в должности. Однако одним из главных способов выражения признательности (мотивирующим фактором) может быть словесное поощрение. Например, такое:

   - «Спасибо».
   - «Похоже, ты хорошо поработал».
   - «Я ценю твои усилия».
   - «Спасибо, что ты так много работал и сделал все в кратчайшие сроки».
   - «Ты определенно делаешь гораздо меньше ошибок, чем раньше».
   - «У меня никогда бы не получилось так хорошо».

Менеджеры редко признают меньшую неудачу сотрудника за достижение. Они не благодарят его за меньшее количество ошибок, если он все еще их допускает.

Благодарите своих сотрудников за достижение большего.

Следующие рекомендации помогут вам сделать слова признательности более действенными.

Ваш комментарий должен быть положительным; говорите об успехах, а не о поражениях.

Слова признательности должны описывать поведение сотрудника.

Они должны прозвучать сразу после достижения им результата.

Они должны по возможности подчеркивать пользу этого достижения для бизнеса.

По заключению Фердинанда Фурнье, «менеджмент — это признание во время гонки тех бегунов, которые никогда не выигрывали, но пробежали первые сто ярдов быстрее, чем когда-либо раньше. Такое признание повлияет на то, как они пробегут следующие сто ярдов, и, возможно, на конечный результат. Менеджмент состоит в том, чтобы делать все возможное во время гонки, чтобы каждый сотрудник стремился прибежать первым» [18].

2. Поручение более легких или привлекательных проектов тем, кто только что выполнил сложное задание.
3. Предоставление свободного графика работы, отгулов.
4. Представление высшему руководству положительных отзывов об успешных сотрудниках.
5. Направление в поощрительные деловые поездки.
6. Предоставление лучших мест для парковки автомобиля на месяц.
7. Проведение конкурсов «Лучший по профессии», «Лучший сотрудник», вручение грамот и призов.
8. Размещение фотографий победителей на корпоративном сайте компании и на доске объявлений.
9. Торжественное вручение фирменного значка за стаж и хорошие результаты работы в компании.
10. Публикация статей о лучших сотрудниках (с фотографиями) в СМИ.
11. Вручение грамот соответствующего министерства, знаков «Ветеран труда» и др.
12. Представление на различных публичных мероприятиях, проводимых от имени или с участием компании: выставках, конкурсах, конференциях, торжествах и т. д.

13. Создание кадрового управленческого резерва, демонстрация успешным сотрудникам возможности профессионального роста.
14. Поздравление с днем рождения значимых сотрудников лично.
15. Поощрение креативности и инициативы вознаграждениями (не действуйте по принципу «Инициатива наказуема»).
16. Создание благоприятных условий труда: наличие комфортной среды, кондиционирования.
17. Изменение рабочего места, лучшая его организация.
18. Проведение различных общефирменных мероприятий, посвященных значимым событиям.

При применении методов нематериальной мотивации желательно учесть потребности сотрудников и определить те ее виды, которые больше всего подходят каждому из ваших менеджеров: продвижение, возможность профессионального роста, признание, позитивная оценка по результату работы, разнообразие трудовой деятельности. Периодически включайте в работу подчиненных новые задания, бросающие вызов их навыкам и способностям.

Делегируйте полномочия. Расширяйте сферу контроля и влияния своих заместителей, давая им возможность самостоятельно принимать решение. Предоставляйте им право подписывать документы, которые раньше вы подписывали лично.

Поручайте своим сотрудникам представлять вашу компанию на различных публичных мероприятиях.

Демонстрируйте важность каждой позиции. Приглашение руководителей на координационные совещания продемонстрирует важность работы, выполняемой возглавляемыми ими подразделениями, для реализации стоящих перед компанией задач. По завершении успешного проекта не забудьте подчеркнуть, что четкость и оперативность работы соответствующих «незаметных» подразделений повлияла на итоговые результаты.

Установите высокие, но реальные требования к исполнителям. Если вы ставите заведомо недостижимые цели, то можете демотивировать сотрудников и они потеряют интерес к работе.

Очень важно предоставлять сотруднику обратную связь. Публично отмечайте успехи отличившихся. Если хотите изменить те

или иные стороны рабочего поведения подчиненных, дайте точную оценку как их нынешнего, так и желательного поведения и укажите на позитивные и негативные последствия каждого варианта.

Если критикуете, то всегда находите и подчеркивайте позитив, выражайте уверенность в способности работников справиться с заданием, обеспечьте им необходимые ресурсы. Причем заканчивайте диалог на позитиве.

Другим достаточно весомым мотивационным методом служит фактор сопричастности (близость к центру принятия решений, обладание опережающей и конфиденциальной информацией), который способствует росту статуса работника.

Однако очень осторожно приближайте к себе друзей. Близость к центру принятия решений и обладание информацией могут создать из такого человека неформального лидера, и все будет отлично, пока вы в хороших отношениях, но в ситуации конфликта, например в случае его несогласия с проводимыми изменениями, он может существенно усложнить ситуацию в коллективе и саботировать изменения. Кроме того, возникнет угроза вашей дружбе.

Пользуйтесь своей харизмой. Внимание со стороны такого руководителя — мощный мотивационный фактор. Распределяйте свое внимание как поощрение.

В одной из небольших компаний, где работали преимущественно женщины, директор использовал свою харизму как мощную мотивацию на успешное выполнение поставленных задач, уделяя внимание и время в первую очередь более успешным сотрудницам. И работало, правда, до тех пор, пока у него не появилась пассия из этого же коллектива…

Способствуйте созданию в компании благоприятного психологического климата, ведь для многих сотрудников важна возможность общения в процессе работы.

Стройте компанию и отношения на основе доверия. Человек, доверяющий своей организации, будет выкладываться сегодня, поскольку знает, что завтра последует вознаграждение. Кроме того, это повышает приверженность сотрудников своей компании.

По мере необходимости предоставляйте нейтральную или позитивную обратную связь, выстраивайте эффективный процесс вза-

имодействия с сотрудниками: уважайте подчиненных, вовлекайте их в процесс решения задач, оказывайте поддержку, т.е. будьте руководителем-мотиватором, способствующим как развитию сотрудников, так и достижению ими поставленных перед ними целей и задач.

ВЫВОДЫ

Профессиональному HR-директору желательно иметь в своем арсенале набор методов нематериальной мотивации и знать, какие из них будут наиболее эффективны в вашей компании с учетом специфики ее деятельности и корпоративной культуры, а каждый руководитель должен уметь применять тот или иной подход с учетом индивидуальных особенностей подчиненных.

Глава 8

ВНЕДРЕНИЕ НОВОЙ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

8.1. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА

1-й этап. Разработка целей системы мотивации и оплаты труда в соответствии с целями предприятия. Прежде всего нужно сформулировать стратегические цели предприятия, а также цели системы вознаграждения и в соответствии с ними определить специфичное для вашей компании соотношение составляющих совокупных доходов.

2-й этап. Определение эффективных мотивирующих факторов. При разработке системы вознаграждения важно учесть мотивационные факторы сотрудников. В крупной компании можно провести такой анализ для ценных работников и руководителей, а его результаты учесть при определении соотношения (долей) составляющих совокупного пакета: постоянной и переменной части зарплаты, надбавок, доплат и льгот.

3-й этап. Определение демотивирующих факторов. Демотивирующие факторы, такие как высокий уровень конфликтности в коллективе, отсутствие взаимоуважения, недоверие сотрудников и непонимание ими необходимости нововведений, приводят к провалу внедряемых изменений. Следует провести изменения во внутренней среде предприятия.

4-й этап. Выбор инструментов (методов) для формирования системы оплаты труда.

Мы рассмотрели несколько возможных инструментов: балльно-факторный метод для оценки должностей; систему управления по целям (management by objectives); систему сбалансированных показателей (balanced scorecard); систему депремирования. Задача специалистов — выбрать наиболее подходящую и эффективную для вашей компании методику.

5-й этап. Разработка целей, проведение их декомпозиции.

Проведите сессию стратегического планирования, определите цели компании и осуществите их временну́ю и иерархическую декомпозицию.

6-й этап. Разработка проекта системы оплаты труда и мотивации персонала: проведите оценку должностей/рабочих мест, используя балльно-факторный метод, и в соответствии с полученными результатами разработайте (скорректируйте) постоянную часть зарплаты.

Разработайте также переменную часть зарплаты на основе выбранной методологии. Если вы решили использовать систему управления по целям или систему сбалансированных показателей, вам необходимо определить цели и KPI, а также критерии их измерения и матрицы премирования.

7-й этап. Разработка системы льгот.

Проведите анализ потребностей сотрудников/руководителей и выберите ту или иную систему формирования льгот, например по «принципу кафетерия» или в соответствии с грейдами. При переходе на монетаризацию льгот тщательно взвесьте и просчитайте все последствия ее внедрения.

8-й этап. Разработка системы материальной немонетарной мотивации. Проанализируйте, какие методы нематериальной мотивации используют ваши руководители, каким образом они осуществляют обратную связь с сотрудниками, как делегируют полномочия и т. д. Исследуйте удовлетворенность ваших сотрудников, в том числе существующим психологическим климатом и стилем руководства в вашей компании.

В зависимости от результатов анализа разработайте программу обучения руководителей навыкам нематериальной мотивации, коучингу сотрудников.

9-й этап. Проведение тестового прогона. Проведите тестовый прогон вновь созданной или усовершенствованной системы оплаты труда и мотивации. Проанализируйте изменения в зарплатах сотрудниках.

Проведите мониторинг рынка зарплат в вашей сфере деятельности. Сравните их с рыночными зарплатами, при необходимости внесите нужные изменения.

Желательно, чтобы у сотрудников, выполнивших цели на 100%, произошло увеличение дохода как минимум на 15%. Для них это будет стимулом для перехода на систему оплаты труда по результатам. Рост заработной платы результативных сотрудников компенсируется ее снижением у неэффективных, т.е. произойдет не увеличение премиального фонда, а его перераспределение.

10-й этап. Обсуждение новой системы вознаграждения. Сделайте презентацию проекта для топ-менеджеров. Проведите обсуждение проекта и внесите в него необходимые изменения (корректировки).

11-й этап. Внедрение. Ознакомьте всех сотрудников (под подпись) с новым положением о системе оплаты труда (вознаграждении). Оплата труда — это «определенные сторонами условия трудового договора», и об их предстоящих изменениях, а также о причинах, вызвавших необходимость таких изменений, работодатель обязан уведомить работника в письменной форме не позднее чем за два месяца (ст. 74 ТК).

В течение этого срока выплачивайте заработную плату по старой системе оплаты труда и предоставляйте данные по новой. Это даст сотрудникам возможность обратить внимание на изменения в их заработной плате, сделать выводы и в случае необходимости поменять свое поведение или отношение к работе. Руководителю проекта по оплате труда нужно быть готовым к тому, чтобы оказывать консультационную поддержку руководителям.

12-й этап. Осуществление пилотного проекта. Если в вашем холдинге несколько предприятий, то осуществите пилотный проект, т.е. первоначально внедрите данную систему на одном предприятии, проанализируйте результаты, учтите ошибки, усовершенствуйте и только потом внедряйте на других предприятиях.

Документационное обеспечение:

- коллективный договор;
- «Положение о системе оплаты и стимулирования труда персонала»;
- «Правила внутреннего распорядка»;
- «Программа подготовки персонала к проведению изменений»;
- анкета (чтобы выяснить состояние степени удовлетворенности работников и их потребностей, а также выявить мотивационные факторы).

8.2. ФАКТОРЫ УСПЕШНОГО ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

> Нет ничего более трудного, чем браться за новое, ничего более рискованного, чем направлять, или более неопределенного, чем возглавлять создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступать те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками — те, кому будет хорошо при новом.
>
> *Н. Макиавелли. «Государь»*

Всякое изменение встречает сопротивление! Поэтому, чтобы их провести, необходимо:

- проанализировать и предсказать, какое сопротивление может встретить планируемое изменение;
- по возможности минимизировать сопротивление (потенциальное и реальное);
- установить статус-кво нового состояния.

При внедрении изменений в системе оплаты труда возникает сопротивление персонала (иногда саботаж), которое может привести к их провалу.

Рассмотрим факторы, способствующие успеху проведения изменений.

1. Понимание цели изменений. Мотивация на изменения

Нужно объяснить сотрудникам, для чего компания проводит данные изменения и что она хочет получить в результате их внедре-

ния, т. е. должно быть понимание цели — «куда бежим?». Для того чтобы люди двигались вперед, им необходимо доказать невозможность оставаться на месте, а также блокировать движение в неверных направлениях.

2. Руководство изменениями

Если ответственный за проект имеет недостаточно высокий должностной ранг, то вряд ли проводимые изменения будут успешными.

3. Вовлеченность в процесс

Руководители и сотрудники должны быть вовлечены в процесс проведения изменений. Предоставьте менеджерам возможность выдвигать собственные идеи.

Большего успеха добиваются компании, руководители которых участвуют в проекте разработки системы оплаты труда, например целей и KPI — ключевых показателей деятельности.

4. Наличие ресурсов для проведения изменений

Прежде чем проводить изменения, нужно просчитать бюджет, необходимый для их внедрения: наличие финансовых, человеческих и временных ресурсов.

Остановка на полпути ввиду их отсутствия приводит к демотивации сотрудников на проведение изменений в будущем.

5. Своевременность проведения изменений

Нужно учесть внешние факторы, внутреннюю ситуацию в компании, существующие проблемы и актуальность проведения изменений. Часто новые методики внедряются только потому, что это «модно», «большинство предприятий их уже использует» или «так как это успешные западные методики», а порой решение о проведении изменений принимает генеральный директор после обучения на курсе MBA.

6. Фокусирование на приоритетных целях

В некоторых компаниях руководители, проводя реструктуризацию, осуществляют целый ряд существенных изменений: внедряют СМК (систему менеджмента качества) и систему бережливого производства, проводят реинжиниринг всех бизнес-процессов, осуществляют

структурные изменения, совершенствуют систему оплаты труда, оптимизируют численность персонала и т. д.

При проведении такого количества изменений руководителям приходится посвящать этому много времени, проводить интервью с консультантами, заполнять различные анкеты, разбираться во всех внедряемых новых методиках, терминах и т. д. Кроме того, им нужно еще и выполнять свои непосредственные обязанности, решать проблемы и поставленные вышестоящим руководством задачи. В результате у руководителей возникают внутреннее сопротивление изменениям и раздражение. Возрастающая нагрузка может привести к стрессу, а в дальнейшем — к снижению их результативности или даже к некоторым сбоям в работе.

7. Четко определенные роли и обязанности

При совершенствовании или разработке новой системы оплаты труда нужно четко определить как обязанности и ответственность всех участников проекта (экспертной группы), так и сроки выполнения поставленных задач, этапов проекта.

8. Консультации

В период проведения изменений руководителю проекта нужно быть готовым оказывать консультационную поддержку всем остальным менеджерам компании.

Поскольку индивидуальные консультации потребуют достаточно больших временны́х затрат, целесообразно провести презентацию новой системы оплаты труда или обучающий семинар для всех руководителей.

9. Риск

Каждое изменение несет определенные риски. Поэтому, прежде чем его проводить, нужно взвесить возможные риски.

ВЫВОДЫ

- Для того чтобы система вознаграждения была эффективной, нужно учесть мотивационные факторы сотрудников и предпочтения работников в определении составных частей их компенсационного пакета с учетом трудовых затрат.

- Для того чтобы изменения получили поддержку всех сотрудников компании, объясните руководителям и сотрудникам необходимость их проведения и невозможность сохранять прежнее положение вещей, а также блокируйте движение в неверных направлениях.
- Для того чтобы внедрение прошло успешно, вовлекайте руководителей и сотрудников в процесс проведения изменений.
- Чтобы измерить эффективность новой системы оплаты труда, сопоставьте отношение и динамику показателей, характеризующих результаты производства продукции или объемов продаж и фонд премирования: просчитайте, какой эффект приносит каждый рубль, выплаченный в виде премии работникам предприятия.

Глава 9

PERFORMANCE REVIEW КАК НЕОБХОДИМЫЙ КОМПОНЕНТ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ КОМПЕНСАЦИИ

Performance review — периодически проводимый процесс, в ходе которого оцениваются выполнение целей/задач, KPI, то есть результаты деятельности, а также компетенции сотрудника; выявляется gap — разрыв между уровнями выраженности реальной и требуемой компетенции; определяется уровень материального вознаграждения; присваивается новая категория или намечается повышение в должности; ставятся цели/задачи на будущий период и определяются приоритеты профессионального развития, то есть формируется development plan — план развития сотрудника.

Таким образом, к основным целям оценки относятся:

- обеспечение мотивации и контроля за выполнением целей/задач;
- мониторинг и поддержание постоянного взаимодействия между сотрудником и его руководителем;
- оценка деятельности и деловых качеств сотрудника на основе ясно определенных критериев;
- предоставление объективной информации для принятия решений о материальном вознаграждении, изменении должности сотрудника (повышении) или категории;
- обсуждение новых целей/задач;
- формирование плана индивидуального развития.

Оценка результативности основывается на оценке выполнения КПЭ — ключевых показателей эффективности каждого сотрудника (с учетом веса). Оценка деловых качеств опирается на модель компетенций, которая разрабатывается с учетом специфики деятельности и изменяется в соответствии с изменяющейся стратегией компании. Решения об изменении уровня заработной платы и переводе на другую должность принимаются по результатам performance review.

ЭТАПЫ PERFORMANCE REVIEW

1-й этап. Подготовка к проведению performance review

При подготовке к оценке важно определить группы оцениваемых и экспертов — тех, кто будет проводить оценку (обычно это непосредственный руководитель и представитель департамента управления персоналом), составить план-график оценки, выпустить распоряжение о проведении оценки и т. д.

2-й этап. Подведение итогов результативности

Оценка результативности основывается на оценке выполнения КПЭ — ключевых показателей эффективности каждого сотрудника (с учетом веса).

3-й этап. Проведение оценки по компетенциям

Оценка деловых качеств опирается на модель компетенций, которая разрабатывается с учетом специфики деятельности и стратегии компании.

Далее с помощью различных методов определяется реальный уровень выраженности той или иной компетенции, а также разрыв между существующими компетенциями данного сотрудника и уровнем компетенций, характерных для данного профиля.

Если для оценки сотрудников по компетенциям чаще всего используют метод 360 градусов, то для оценки топ-менеджеров применяют комплексную процедуру ассессмент-центр (для ее проведения рекомендую приглашать внешних консультантов, в том числе и в целях сохранения конфиденциальности результатов).

Возможное описание уровней выраженности компетенций приведено в таблице 9.1.

Пример профиля компетенций приведен на графике 9.1.

Таблица 9.1. **Описание уровней выраженности компетенций**

Уровень 4	Лидерский уровень. Компетенция проявляется постоянно в любых ситуациях. Менеджер задает нормы для коллектива и помогает другим проявлять необходимые навыки.
Уровень 3	Сильный уровень. Компетенция проявляется постоянно, а также используется менеджером при решении особо сложных задач.
Уровень 2	Базовый уровень. Компетенция развита нормально; менеджер проявляет необходимые для работы качества, но у него появляются затруднения в ее применении при решении сложных задач.
Уровень 1	Уровень понимания. Менеджер понимает необходимость данных компетенций; он старается их проявлять, но это не всегда получается.
Уровень 0	Отсутствие проявления компетенции.

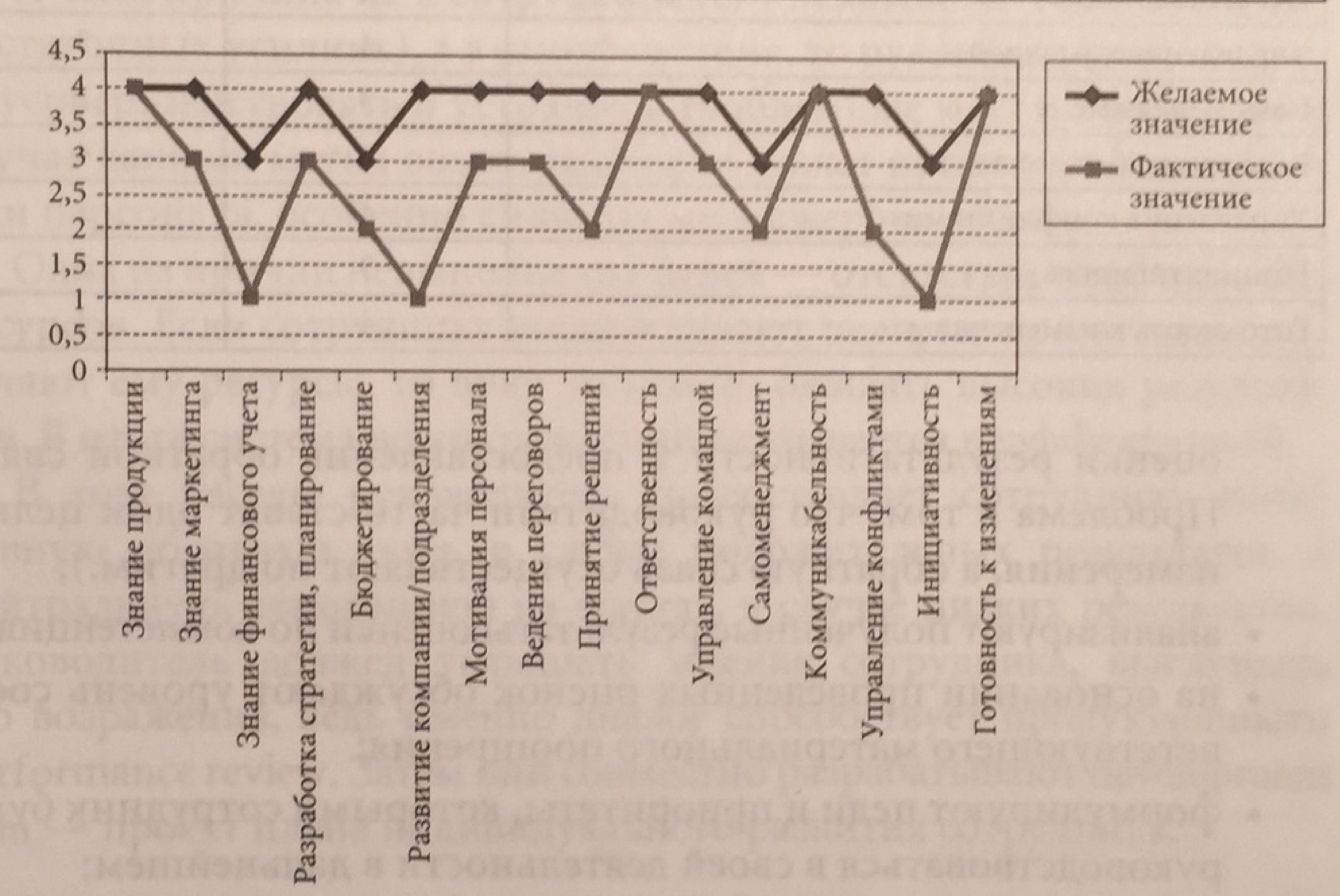


График 9.1. **Профиль компетенций коммерческого директора**

4-й этап. Беседа сотрудника с руководителем

Важным этапом performance review является беседа сотрудника с руководителем.

В ходе беседы (основной этап) сотрудник и руководитель совместно:

- оценивают результативность сотрудника за истекший период. (Нужно также помнить, что матрица целей — основа для

Таблица 9.2. **Компетенции и уровень их выраженности**

Компетенции	Требуемый уровень	Реальный уровень
Знание продукции	4	4
Знание маркетинга	4	3
Знание финансового учета	3	1
Разработка стратегии, планирование	4	3
Бюджетирование	3	2
Развитие компании/подразделения	4	1
Мотивация персонала	4	3
Ведение переговоров	4	3
Принятие решений	4	2
Ответственность	4	4
Управление командой	4	3
Самоменеджмент	3	2
Коммуникабельность	4	4
Управление конфликтами	4	2
Инициативность	3	1
Готовность к изменениям	4	4

оценки результативности и предоставления обратной связи. Проблема в том, что руководители часто ставят одни цели и измерения, а обратную связь осуществляют по другим.);

- анализируют полученные результаты оценки по компетенциям;
- на основании проведенных оценок обсуждают уровень соответствующего материального поощрения;
- формулируют цели и приоритеты, которыми сотрудник будет руководствоваться в своей деятельности в дальнейшем;
- определяют индивидуальные приоритеты развития профессиональной квалификации и других деловых качеств, изменения поведения.

При необходимости они обсуждают изменение категории сотрудника и, возможно, его должности.

В случае невыполнения целей руководителю следует выяснить, почему сотрудник с ними не справился, а также выявить факторы, помешавшие их достижению. Может быть, причина заключалась в самой системе, а не в сотруднике? Необходимо выслушать все аргу-

менты и понять позицию каждого работника. Не всегда невыполнение задач — вина сотрудника.

Э. Деминг в своей работе «Выход из кризиса» писал: «Когда спрашиваешь японского менеджера, что случится, если эти цели не будут достигнуты, его ответ звучит как инструкция: "Значит, менеджмент должен анализировать эту систему". Должен анализировать именно *систему*, чтобы понять, почему *она* не сработала и не достигла ожидаемых результатов, а не винить людей, работающих в этой системе»*.

Следовательно, если менеджер не достиг своих целей, это должно заставить обоих — и сотрудника, и руководителя — проанализировать причины такого недостижения.

И если причина не в сотруднике (его некомпетентности или недостаточных усилиях), а в самой системе, то руководителям следует ее усовершенствовать и устранить проблемные места, в противном случае данный метод вознаграждения может привести к демотивации персонала, особенно сильных менеджеров.

Одна из причин невыполнения целей — отсутствие необходимых ресурсов. Если сотруднику устанавливают цели, но при этом не выделяют ему ресурсы, то вряд ли можно ожидать высоких результатов. В итоге система вознаграждений оказывается неэффективной.

В ходе беседы руководитель предоставляет сотруднику позитивную обратную связь в случае положительных результатов и нейтральную, основанную на фактах, в случае низких результатов. Руководитель должен услышать мнение сотрудника, выслушать его возражения, ведь именно диалог способствует продуктивности performance review. Затем они совместно разрабатывают development plan — проект плана индивидуального развития сотрудника.

5-й этап. Анализ результатов performance review

Проводится анализ результатов оценки, принимаются решения, касающиеся изменения категории, вознаграждения, повышения сотрудников в должности.

На этом же этапе анализируется реакция сотрудников на проведенную оценку, проводится разбор слабых и сильных сторон этой процедуры, разрабатываются необходимые рекомендации.

* Деминг Э. *Выход из кризиса.* — Тверь: Альба, 1994.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ PERFORMANCE REVIEW В КОМПАНИИ

Принятые решения оформляются распоряжениями или приказами по предприятию и доводятся до сведения сотрудников.

Как было упомянуто выше, при проведении performance review мы определяем ценность сотрудника для компании и с учетом результатов этой оценки вносим корректировки в размер его вознаграждения в соответствии с факторами и разработанной в организации системой оплаты труда.

При коррекции вознаграждения кроме результативности сотрудника и уровня выраженности его компетенций мы должны учесть уровень компенсационного дохода на рынке труда и наличие на нем людей с такими компетенциями (существует ли дефицит специалистов данных профессий на рынке труда?).

Хотя оценка компетенций, в особенности знаний и поведения, больше важна для оценки потенциала сотрудника и планирования его карьерного роста, чем для определения размера вознаграждения (вознаграждаем за результат деятельности), все же результаты оценки по компетенциям и результативности должны учитываться в комплексе, в особенности при определении повышения базовой части заработной платы.

Принимая во внимание уровень компенсационного дохода на внешнем рынке, вы должны иметь в виду, что он не всегда отражает ценность должности и конкретного сотрудника для организации.

Важно проводить беседу-коучинг с сотрудником в течение всего года, а не только один раз в год во время официально проводимой performance review: без постоянной обратной связи, без поддержки сотрудника и обеспечения его необходимыми ресурсами вы не получите желаемых результатов деятельности.

Для сотрудников важным мотивационным фактором служит как использование уже имеющихся знаний и умений, так и возможность приобретения новых.

Сегодня работники понимают, как важно развивать свои компетенции, поскольку это повышает их стоимость как специалистов на рынке труда. И если компания не предоставляет возможности

развития, а затем применения полученных знаний и навыков, то довольно часто это приводит к уходу ценных специалистов.

Вот еще почему очень важно уделять внимание не только результативности сотрудника, но и его компетенциям, плану индивидуального развития.

ВЫВОДЫ

Таким образом, performance review — необходимый компонент performance management, влияющий на повышение эффективности системы компенсаций, способствующий лояльности сотрудников данной системе вознаграждения, их приверженности компании и совершенствованию ее менеджмента.

Как предоставлять обратную связь

Говорите о своих ощущениях, реакциях и мнениях как таковых, а не как о непреложных фактах.

Обратная связь должна относиться к поведению, действиям или результатам, а не к личности человека.

Обратная связь должна говорить о конкретном, наблюдаемом поведении (а не о глобальном или общем).

Обратная связь должна использоваться при обсуждении проблемных областей, где существуют принятые процедуры или решения.

Предоставляя обратную связь, следует предлагать сотруднику способы улучшения его работы или поведения.

В процессе использования обратной связи нужно избегать раздувания эмоций, поскольку это вызывает защитную реакцию.

Если при осуществлении обратной связи возникает защитная или эмоциональная реакция, то на нее следует отзываться соответствующим образом, а не спорить или пытаться убедить собеседника с помощью логики или фактов.

Обратная связь должна осуществляться таким образом, чтобы демонстрировать ценность личности данного человека и его право быть особенным.

Как получать обратную связь

Слушайте внимательно.

Не начинайте защищаться; вместо этого мысленно отмечайте моменты, с которыми вы не согласны.

Повторите то, что вы услышали, чтобы проверить правильность своего восприятия.

Попросите пояснить и привести примеры в случаях, когда вы не уверены, что правильно все поняли. Перефразируйте еще раз.

Тщательно оцените точность и возможную ценность того, что вы услышали.

Собирайте дополнительную информацию от других людей или наблюдайте за своими действиями и реакцией на них окружающих.

Не проявляйте чрезмерной реакции на обратную связь, но изменяйте свое поведение в предложенном направлении и наблюдайте за результатами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, подведем итоги. На основе целей компании, задач стимулирования, мотивационных факторов, потребностей работников, анализа и мониторинга рынка зарплат важно определить соотношение составляющих совокупного дохода сотрудников: постоянной и переменной частей зарплаты, доплат, льгот и нематериальной мотивации.

Систему и структуру постоянной части зарплаты можно разработать на основе проведения оценки должностей, рабочих мест по балльно-факторному методу.

Данный метод позволяет оценить вклад должности в результаты деятельности компании, что, в свою очередь, дает возможность разработать справедливую постоянную часть зарплаты, систему карьерного и профессионального роста, прозрачные и понятные критерии перехода из одной категории в другую, интегрированные с системой оценки персонала по результативности и компетенциям.

Переменная часть зарплаты разрабатывается на основе управления по целям (MBO) или системы сбалансированных показателей (BSC) и рассчитывается в зависимости от выполнения ключевых показателей эффективности (KPI) — критериев достижения целей. Причем если одна часть вознаграждения (ее необходимо сделать прозрачной, понятной) должна зависеть от достижения индивидуальных целей, то другая — от выполнения коллективных целей отдела, подразделения, от финансовых результатов компании.

Таким образом, мы направляем и стимулируем наших сотрудников на достижение целей и интегрируем систему оплаты труда и мотивации в систему управления предприятием.

Необходимо учесть, что для использования потенциала человеческого капитала (в том числе талантливых сотрудников) жела-

тельно наряду с разработкой системы оплаты труда и мотивации (системного подхода) применять индивидуальный подход к данной категории сотрудников. Причем для разных компаний в зависимости от их специфики и корпоративной культуры может быть создана своя структура компенсационных выплат, скомбинированная из разных составляющих.

Система компенсационных выплат — один из важных управленческих инструментов, но синергетический эффект от ее применения возможен при наличии общей идеи, объединяющей сотрудников и руководителей, четких целей и соответствующей корпоративной культуры: только в совокупности это приведет к достижению конкурентного преимущества компании.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

АНКЕТА ДЛЯ АНАЛИЗА МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ И ПОТРЕБНОСТЕЙ

Просим вас заполнить анкету и искренне ответить на несколько вопросов.

1. Ниже приведен список мотивирующих факторов в работе. Пожалуйста, внимательно прочтите весь список и выберите из 19 не более пяти наиболее важных лично для вас мотивирующих факторов.

Выбранные пять факторов проранжируйте по степени значимости для вашего нынешнего места работы. Ранги расставляйте так: 1 — самое важное в выбранном вами списке, 2 — чуть менее важное и т. д. Таким образом, первое место у вас может занимать только один фактор, второе место — аналогично и т. д. Те факторы, которые для вас не важны, просто пропускайте!

1. Уровень доходов (заработная плата).
2. Близость офиса к дому.
3. Быстрое продвижение по карьерной лестнице.
4. Возможность профессионального роста.
5. Возможность получения кредитов (на жилье, машину и др.).
6. Возможность работы в международных подразделениях компании.
7. Возможность управлять людьми.
8. Высокий социальный статус, который дает работа.
9. Высокий уровень ответственности, большие полномочия.
10. Гибкий график работы.
11. Возможность самореализации.
12. Интересная работа.
13. Красивый офис и комфортные условия труда.
14. Нормированный рабочий день.
15. Обучение за счет компании (тренинги, MBA и др.).

16. Отношения с непосредственным руководителем.
17. Признание, ощущение значимости в компании.
18. Работа по специальности, в соответствии с образованием.
19. Работа ради общения, возможность занять свое свободное время.

2. Пожалуйста, вспомните 1–2 примера поощрения вас компанией, которые вы расценили как самые эффективные и позитивные:

3. Удовлетворены ли вы своей работой сейчас?

Да, полностью.
Скорее да, чем нет.
Затрудняюсь ответить.
Скорее нет, чем да.
Нет, совсем не удовлетворен.

4. Определите, пожалуйста, в какой мере вас удовлетворяют различные стороны вашей работы (соответствующий квадрат зачеркните крестом).

В какой мере вы удовлетворены	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
1. Размером заработка					
2. Режимом работы					
3. Разнообразием работы					
4. Решением возникающих проблем					
5. Самостоятельностью в работе					

Окончание

В какой мере вы удовлетворены	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
6. Соответствием работы личным способностям					
7. Возможностью должностного продвижения					
8. Санитарно-гигиеническими условиями в офисе					
9. Возможностью развития, получения дополнительного образования					
10. Отношениями с коллегами					
11. Отношениями с непосредственным руководителем					
12. Уровнем технической оснащенности					

5. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру).

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

6. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению вашей трудовой активности.

____

____

____

7. Что, по вашему мнению (какие изменения), могло бы содействовать повышению эффективности (результативности) работы вашего цеха, отдела, подразделения?

1.____

2.____

Спасибо.

Приложение 2

Описание должности

Утверждено:
Ф.И.О. ______________________
(непосредственный руководитель)
Дата _________ **Подпись** _________

Подразделение	
Наименование должности	
Подчинение (уровень в структуре организации)	Непосредственный руководитель (должность) Функциональный руководитель (в случае проектов или матричной структуры)
Подчиненные	Непосредственные (с указанием количества человек): Функциональные:
Характер выполняемой работы	Стратегический Тактический Операционный
Цель существования должности	
Образование (требование к должности)	
Требуемый опыт работы	
Необходимые специальные навыки	
Ответственность (ключевые функции)	
Финансовая ответственность (примерная сумма годового бюджета для уровня руководителей)	
KPI — ключевые показатели эффективности (3–5)	

Дата заполнения:
Исполнитель:

Приложение 3

Цели и показатели для различных подразделений

КПЭ для генерального директора, топ-менеджеров

Цели	Показатели
Увеличить стоимость компании	Чистая прибыль
	ROCE
	EBITDA
Лидировать в отрасли по издержкам	Удельные издержки в сравнении с конкурентами
	Годовое сокращение удельных издержек (%)
	Отклонение от нормативных затрат в бюджете (%)
	Общие, торговые и административные издержки на единицу продукции или на конкретное предприятие
Максимизировать использование имеющихся активов	Коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов
	Поток свободных денежных средств
	Эффективность инвестиций (отношение чистой приведенной стоимости проекта к общему объему инвестиций)
Расширять бизнес с существующими партнерами, клиентами	Рост доли в бизнесе клиента (%)
	Рост доли совместного бизнеса с партнерами (субподряда)
Увеличивать доходы от новых клиентов	Доходы от привлечения новых клиентов

КПЭ для производства

Цели	Показатели
Снижение издержек производства продуктов/услуг	Издержки ключевых операционных процессов по видам деятельности

Окончание

Цели	Показатели
Снижение себестоимости продукции	Административные издержки как процент от общей суммы издержек
Постоянное совершенствование процессов	Число процессов, которые были значительно улучшены
	Число неэффективных или не приносящих добавленной стоимости процессов, исключенных из производства
	Доля брака (единиц на выпуск)
	Процент отходов и брака
Повышение гибкости производственных процессов	Временной цикл (от начала производства продукта до его окончания)
	Период технологического процесса (время, фактически затраченное на технологический процесс)
	Эффективность процесса (отношение технологического времени к продолжительности цикла)
Совершенствование использования основных средств	Процент использования производственных мощностей
	Надежность оборудования (процент времени, затраченного непосредственно на производство)
	Число случаев и процент выхода из строя оборудования
	Гибкость производственного процесса (ассортимент продуктов/услуг, которые позволяет производить данный процесс)

КПЭ для рабочих

План по объему производства продукции и номенклатуре;
выполнение норм труда и нормированных заданий;
коэффициент использования рабочего времени;
трудоемкость продукции;
ритмичность работы оборудования;
сроки обслуживания оборудования и проведения ремонтных работ;
потери рабочего времени, связанные с болезнью;
удельный вес продукции, сдаваемой с первого предъявления;
потери от брака;
отсутствие претензий со стороны служб технического контроля и потребителей.

КПЭ для отделов продаж

Цели	Показатели
Увеличить объем продаж	Объем продаж, товарооборот
	Объем продаж по ассортименту
Увеличить прибыль	Валовая прибыль
	Маржинальная прибыль
	Рентабельность
Увеличить долю рынка	Количество клиентов
	Удельный вес новых клиентов
	Удельный вес клиентов в регионах
Улучшить качество услуг	Количество и процент жалоб клиентов
	Удовлетворенность внешних клиентов
Повысить эффективность продаж	Рентабельность продаж
	Оборачиваемость денежных средств
	Доход на 1 кв. м торговой площади
Совершенствовать использование оборудования	Доходы на единицу торгового оборудования
	Доходы на единицу холодильного оборудования
Снизить затраты	Расходы на единицу продукции
	Расходы на одного менеджера

КПЭ для сотрудников HR-департамента

Привлечение и отбор персонала

Скорость закрытия вакансий.

Процент прошедших испытательный срок.

Общее время «простоя» незаполненных вакансий.

Количество закрытых вакансий.

Обучение и развитие, оценка

Выполнение бюджета по обучению.

Процент хороших оценок обучаемых по результатам тестирования.

Изменение производственных (финансовых) показателей.

Процент прошедших аттестацию с высокими оценками.

Процент сотрудников, получивших повышенную категорию по результатам оценки.

Текучесть среди человеческого капитала (ценных сотрудников).

Оклады и премии, бюджет

Отношение фонда оплаты труда к прибыли, выручке, штатной численности.

Абсолютное и относительное количество жалоб и конфликтов.

Абсолютный и относительный бюджет HR-службы.

Показатели удовлетворенности

Удовлетворенность гендиректора деятельностью службы персонала/руководителя службы персонала.

Удовлетворенность руководителей структурных подразделений деятельностью службы персонала.

Индекс удовлетворенности сотрудников (ESI).

ЛИТЕРАТУРА

1. *Kaplan R.S., Norton D.* Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // *Harvard Business Review*, 1996, January/February/.
2. *Rampersad H.* Towards Personal and Organizational Effectiveness and Integrity // www.Total-Performance-Scorecard.com.
3. *Skenes Craig, Kleiner Brain H.* Компенсационная система Хэя //Справочник по управлению персоналом. 2004. № 7.
4. Бакингэм М., Кофман К. Сначала надо нарушить все правила! (Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому?). — М.: МЦНМО, 2005.
5. *Виханский О., Наумов А.* Менеджмент: Учебник. — М.: Экономистъ, 2005.
6. *Друкер П.Ф.* Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1992.
7. *Каплан Р., Нортон Д.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.
8. *Каплан Р., Нортон Д.* Стратегические карты: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
9. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации. — М.: Инфра-М, 1998.
10. *Лехто Ю., Кюости В., Костин А.* Управление по результатам через процессное консультирование и интерактивное обучение // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 1.
11. *Марр Р., Шмидт Г.* Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. — М.: Издательство Московского университета, 1997.
12. *Морита А.* Sony. Сделано в Японии: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

13. *Олве Н., Петри К., Рой Ж., Рой С.* Баланс между стратегией и контролем. — СПб.: Питер, 2005.

14. *Рамперсад Х.* Индивидуальная сбалансированная система показателей. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.

15. *Рамперсад Х.* Универсальная система показателей деятельности. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

16. *Санталайнен Т.* Управление по результатам. — М.: Прогресс, 1993.

17. *Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.

18. *Фурнье Ф.* Ваши подчиненные способны на большее. (Готовится к печати.)

19. *Хендерсон Р.И.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат. — СПб.: Питер, 2004.

20. *Хентце Й.* Теория управления кадрами в рыночной экономике. — М.: Международные отношения, 2000.

ВЕТЛУЖСКИХ Елена Николаевна

МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА
Инструменты. Методики. Практика

Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *О. Ильинская*
Компьютерная верстка *Е. Захарова*
Художник обложки *Е. Мамонтова*

Подписано в печать 21.09.2007. Формат 60×90 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 9,5 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ № 4290
Альпина Бизнес Букс
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Отпечатано в ОАО «ИПК «Ульяновский Дом печати»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

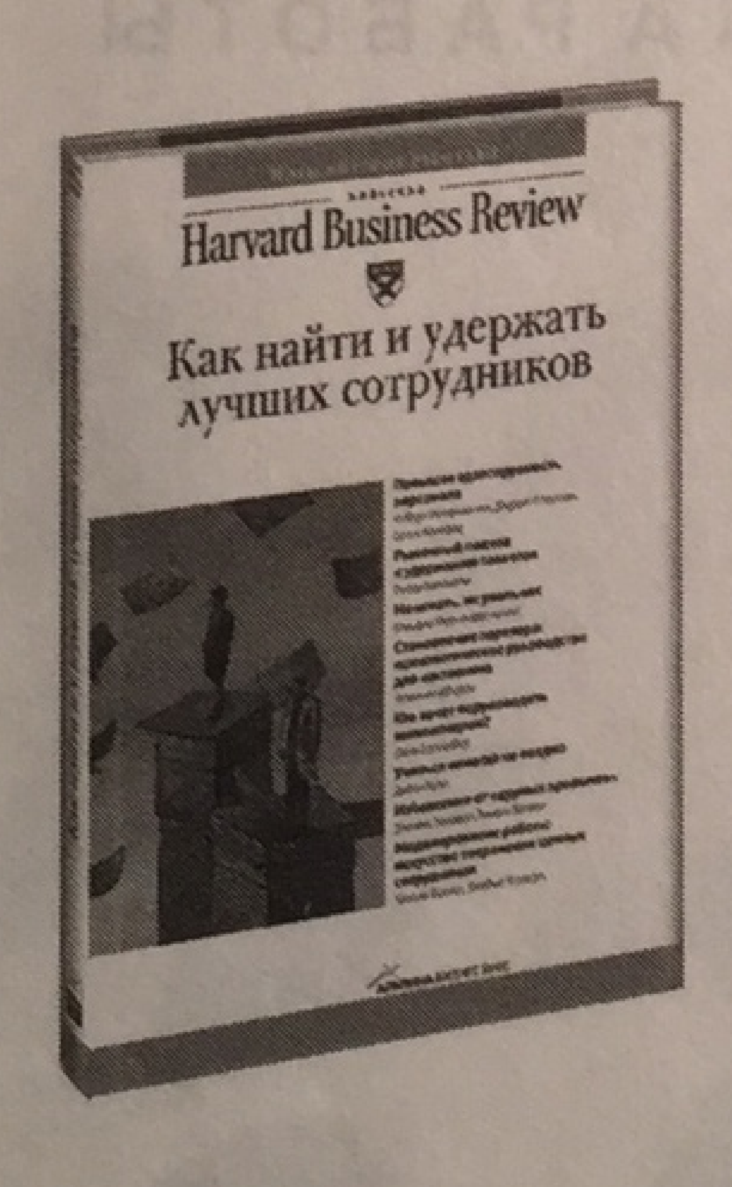
Мотивация на 100%:
А где же у него кнопка?

Светлана Иванова

3-е изд., 2007, 288 с.

Серия «Бизнес на 100%»

В своей новой книге Светлана Иванова рассказывает о подходах к повышению эффективности наиболее важного ресурса компании — ее сотрудников. В ней собраны и на практических примерах исследованы методы, которые наиболее часто используются западными и российскими компаниями. С помощью этой книги вы сможете сформировать систему мотивации персонала, которая будет лучше всего работать в условиях вашей компании. Лучше усвоить и научиться использовать на практике изложенный в книге материал вам помогут многочисленные практические примеры и задания, а также сквозная деловая игра «Виртуальный отдел».



Как найти и удержать лучших сотрудников

Пер. с англ., 2006, 213 с.

Серия «Классика Harvard Business Review»

Заполучить в компанию ценного сотрудника нелегко, но еще труднее его удержать. Современные выпускники школ бизнеса столь хорошо образованны и нацелены на успех, что способны справиться практически с любой работой. Но будут ли они за нее держаться? Каким образом остановить решивших уволиться сотрудников, в подготовку которых фирма вложила столько сил и средств? Как избежать ошибок в решении такой стратегической и, возможно, самой важной задачи организации, как правильный подбор кадров?

Предлагаемая подборка статей посвящена животрепещущей теме: как нанять и удержать ценные кадры в условиях высокой конкуренции на рынке труда.



Елена Ветлужских — известный бизнес-тренер, консультант, преподаватель курса MBA, профессиональный коуч. Опыт работы на управленческих должностях — более 10 лет.

Специализируется в области управления персоналом. Имеет большой опыт консалтинговой деятельности, выполняет проекты по разработке системы оплаты труда и мотивации, системы сбалансированных показателей.

Провела более 200 открытых и корпоративных семинаров. Стаж консалтинговой и тренерской деятельности — свыше 5 лет.

Автор 25 публикаций в российских журналах: «Управление компанией», «Справочник по управлению персоналом», «Мотивация и оплата труда», «Управление персоналом» и др.

Персональный сайт ***www.seminar.sky.ru***

Данная книга может стать настольной для многих руководителей, а не лишь для HR-специалистов, потому что грамотно выстроенная система мотивации позволяет повысить не только уровень лояльности сотрудников, но и эффективность их деятельности, а значит, и результативность всей организации.

Елена Скорына,
HR-директор холдинга СЗНК

Книга полезна своей практической направленностью. В ней представлен комплексный подход, позволяющий преобразовать цели и задачи компании в систему мотивации для каждого сотрудника, начиная от рядового исполнителя и заканчивая топ-менеджерами.

Кирилл Варламов,
исполнительный директор
компании NAUMEN

Признаюсь, я редко с интересом читаю книги российских авторов, но та, которую вы держите в руках, — приятное исключение. В ней раскрываются теория и реальные методики, мотивационные схемы и инструменты, которые можно сразу же применить в любой российской компании. Проверено на собственном опыте: то, о чем говорит автор, не только работает на практике, но и дает хороший результат.

Сергей Ненашев,
председатель совета директоров
группы компаний «Витрина»



...ПИНА БИЗНЕС БУКС
...фон: (495) 980-5354
...ный интернет-магазин:
...alpina.ru
...фон: (495) 980-8077

ЕЛЕНА ВЕТЛУЖСКИХ

МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА

АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС